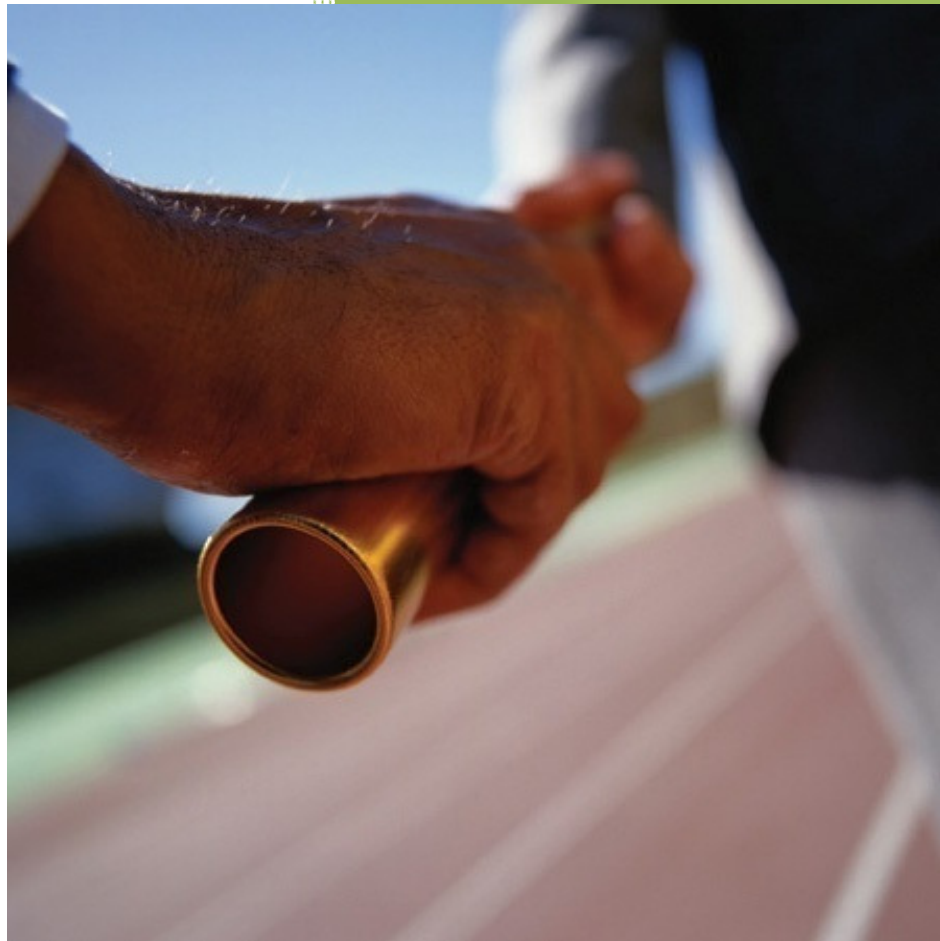


2009

Bedrijfsoverdracht

Verandert de perceptie bij de uittredende ondernemer gedurende het overdrachtsproces?



provincie  **Overijssel**


Universiteit Twente
de ondernemende universiteit

Frank Wiersma

Universiteit Twente

Provincie Overijssel

Kamer van Koophandel Oost

[23-01-2009]

Bedrijfsoverdracht

*Verandert de perceptie bij de uittredende ondernemer gedurende
het overdrachtsproces?*



<i>Naam</i>	<i>Frank Wiersma</i>
<i>Studentnr:</i>	<i>S0155616</i>
<i>Datum:</i>	<i>23-01-2009</i>
<i>Onderwijsinstelling:</i>	<i>Universiteit Twente</i>
<i>Faculteit:</i>	<i>Management en Bestuur</i>
<i>Opleiding:</i>	<i>Business Administration</i>
<i>Begeleiders:</i>	<i>Dr P.C. van der Sijde / Drs P.Bliek</i>
<i>KvK:</i>	<i>Gerrit Arendhorst</i>
<i>Provincie Overijssel:</i>	<i>Taner Demir</i>

Samenvatting

Aanleiding

Toenemende vergrijzing, de wens van een ondernemer om eerder te stoppen en de overdracht van de baby-boom-bedrijven in combinatie met de werkgelegenheid en het economische klimaat dat hiermee gepaard gaat geven het belang van bedrijfsoverdracht aan. De provincie Overijssel en de Kamer Van Koophandel willen binnen Overijssel werkgelegenheid behouden en zien het belang van de bedrijven voor de economie. Op basis van eerder onderzoek en de wens naar meer inzicht in de problematiek vormen de aanleiding van deze scriptie.

De overdrachtsfase wordt gezien als een kritische fase ten aanzien van de continuïteit van een onderneming. Het feit dat de komende jaren gemiddeld 18.000 bedrijven overgenomen zullen worden maakt het van groot belang om dit zo goed mogelijk te laten verlopen.

Het is bekend dat ondernemers vaak te laat beginnen met de overdracht en daardoor niet in staat zijn om een optimaal opvolgingsproces te ondergaan, ondernemers mogelijk een verkeerd beeld hebben ten aanzien van de opvolger en dat emotionele aspecten leiden tot besluiteloosheid en uitstel van de overdracht. Deze drie thema's staan daarom ook centraal in dit onderzoek. Er wordt daarbij onderzocht of een ondernemer van gedachten veranderd gedurende het proces van overdracht.

Methode

Er is gekozen om een schriftelijke enquête op te stellen onder ondernemers binnen Overijssel waarbij onderzocht wordt in welke fase een ondernemer zich bevindt, of het een familiebedrijf betreft en of hij veranderd van gedachten ten aanzien van de planning, de opvolger en emotionele aspecten. Op basis van 795 verstuurde enquêtes en een respons van 40% resulteerde in 321 geretourneerde enquêtes.

Resultaten

Uit de resultaten van de enquête blijkt dat ondernemers van zowel familiebedrijven als niet-familiebedrijven de overdracht uitstellen. Een ondernemer verwacht op latere leeftijd te stoppen met werken naarmate hij ouder wordt. Daarnaast hebben ondernemers van familiebedrijven een beter beeld van de duur van een overdracht, maar desondanks onderschatten zij de duur van de overdracht. Bij niet-familiebedrijven is de onderschatting nog meer aanwezig. Met name ondernemers in de fase 'voor bewustwording' hebben nog geen goed beeld over de duur van de totale overdracht.

Ten aanzien van de eigenschappen van de opvolger blijkt dat ondernemers met name de persoonlijke eigenschappen belangrijk vinden gevolgd door de ervaring van de opvolger. Bij de analyse is onderscheid gemaakt tussen familie en niet-familiebedrijven. Bij de familiebedrijven blijkt dat ondernemers de werkervaring binnen het bedrijf voorafgaand aan het overdrachtsproces niet belangrijk vinden maar dit tijdens de overdracht een heel belangrijk aspect blijken te vinden. Bij de niet-familiebedrijven zijn de verschillen nog groter, daar zijn ondernemers zich vaker niet bewust van hoe belangrijk zij de ervaring en vaardigheden van de opvolger vinden bij het uiteindelijk overdragen van het bedrijf.

Ondernemers geven verder aan dat zij minder moeite hebben met de emotionele kant van bedrijfsoverdracht naarmate zij verder gevorderd zijn met de overdracht.

Een mogelijke oorzaak hiervan kan zijn dat de ondernemers die moeite hebben met de emotionele aspecten vaak nog niet gestart zijn met het proces van overdracht. Emotionele aspecten kunnen ondernemers ervan weerhouden om met de overdracht te beginnen.

De combinatie van het uitstellen van de overdracht en onderschatting van de duur van deze overdracht kan als gevolg hebben dat een ondernemer te weinig tijd heeft om een effectieve overdracht te bewerkstelligen welke normaliter vijf tot zeven jaar in beslag neemt. Daarbij is er tevens een verhoogde kans op een aan leeftijd verbonden probleem waarbij een ondernemer dus niet vrijwillig kan stoppen.

Aanbevelingen

Gezien de belangrijkheid van de overdrachtsfase binnen bedrijven is het een kans voor de overheid om nieuwe visies en nieuw leven te blazen in bestaande ondernemingen en daarmee te zorgen voor innovatie, verandering en ontwikkeling. De kwetsbaarheid van kleine bedrijven en het substantiële aandeel in de werkgelegenheid van deze bedrijven dient daarbij in ogenschouw worden genomen. De voordelen van overnames ten opzichte van startende bedrijven zijn tevens van belang. Ondernemers dienen bewust te worden gemaakt van het feit dat de overdracht in een vroegtijdige fase geregeld dient te worden en dat het vaak meer tijd vergt dan dat zij vooraf verwachten. Door middel van zelfdiagnose moeten zij in staat zijn hun eigen overdrachtsituatie in beeld te kunnen brengen. Het ontwikkelen van kenniscentra waarbij kennis en expertise van overdrachten uit het verleden gebruikt wordt ter ondersteuning van bedrijven die de overdracht nog moeten regelen kan hieraan bijdragen.

Werkervaring van de opvolger is een aspect wat invloed heeft op de mate van succes bij overnames en daarbij heeft de huidige ondernemer ook nog eens een misperceptie, omdat hij vooraf deze aspecten minder belangrijk acht dan dat hij dat uiteindelijk tijdens de overdracht vindt. Een specifieke opleiding die erop gericht is om (potentiële) opvolgers voor te bereiden in combinatie met een uitwisseling in de praktijk tussen (potentiële) opvolgers kan zorg dragen voor meer en betere bedrijfsoverdrachten.

Het is daarnaast van belang dat een uittredende ondernemer kennis en ervaring deelt met zijn opvolger om hem zo goed mogelijk voor te bereiden op de overname. Aangezien dit vaak ook een emotioneel proces is omdat een ondernemer veelal moeite heeft met het loslaten van de dagelijkse activiteiten, het overdragen van de controle en het vertrouwen krijgen in de opvolger is het verstandig om dit traject te laten begeleiden door een oudere werknemer, een commissaris of externe adviseur te laten begeleiden.

Samenvattend kunnen we zeggen dat het opzetten van bewustmakingscampagnes de belangrijkste aanbeveling is waarbij een ondernemer bewust wordt gemaakt van het verkeerde beeld dat zij vooraf hebben ten aanzien van planning (uitstellen en de duur van overdracht), de opvolger en de emotionele aspecten die een rol spelen. Daarnaast zou een opleiding met praktijkuitwisseling potentiële opvolgers beter kunnen voorbereiden op het ondernemerschap, waar een kenniscentrum waarbij uitgetreden en uittredende ondernemers ervaringen uitwisselen de uittredende ondernemers kunnen helpen met het afstand doen van de onderneming. Een goede begeleiding gedurende het gehele proces zal leiden tot minder kennisverlies en meer succesvolle(re) overdrachten.

Summary

Motive for this thesis

Increased demographic ageing, the wish of an entrepreneur to stop earlier and the succession of the baby-boom-companies in combination with the employment and the importance for the economy makes business succession an important issue for the society. The province of Overijssel and the Dutch chamber of commerce (Kamer van Koophandel) want to keep employment and see the importance of these companies for the local economy. Based on earlier research and the wish for more understanding of the problems caused a reason for this thesis.

The succession phase is seen as an critical phase of the continuity of a company. The fact that the next few years about 18.000 companies need to be taken over makes business succession a process that must be facilitated as well as possible.

It's known that entrepreneurs start to late with the succession and are due to that not able to undergo an optimal succession process, entrepreneurs possibly have a wrong image of the successor and that emotional aspects lead to indecisiveness and postponement of the succession. These three themes are therefore also central in this thesis. Besides that, there will be studied if an entrepreneur change his mind during the succession process.

Method

There is chosen to perform a written questionnaire under entrepreneurs within Overijssel whereby the phase in which the entrepreneur is will be studied, if it concerns a family business and if he change his mind about things as planning, his successor and emotional aspects. Based on 795 send written questionnaires and a response of 40% resulted in 321 returned questionnaires.

Results

Out of the results of the questionnaire becomes clear that as well family companies as non-family businesses postpone the succession. An entrepreneur expects to stop working at a later age when he becomes older. Besides that the entrepreneurs of family businesses have a better understanding of the duration of the succession process, nevertheless they underestimate the duration of the succession process. At non-family businesses this underestimation is even bigger. Especially entrepreneurs in the phase 'before consciousness' does not have a proper view about the duration of the total succession process.

About the characteristics of the successor seems that entrepreneurs find personal characteristics the most important followed by the experience of the successor. Within the analyses of this thesis the distinction is made between family businesses and non-family businesses. At family businesses work experience seems not important to entrepreneurs at the start of the succession process while during the actual succession they find this aspect of great importance. Within non-family businesses the differences are even bigger, entrepreneurs are more often not aware of how important they find the experiences and skills of the successor when the actual succession take place.

Furthermore entrepreneurs indicate that they have less difficulties with the emotional aspects of business succession while they are in a later phase of the business succession.

A possible explanation for this is that entrepreneurs that experience less difficulties with the emotional aspects most of the time have not started with the succession process. Emotional factors can withhold entrepreneurs to start with their succession.



KAMER VAN KOOPHANDEL



provincie



Universiteit Twente
de ondernemende universiteit

The combination of postponement of the succession and underestimating the duration of this succession can result in too little time for an entrepreneur to arrange an effective succession where an effective succession normally takes about five till seven years. Thereby there is an ever increasing risk of facing age related problem whereby an entrepreneur cannot stop voluntary.

Recommendations

Considering the importance of the succession phase within companies it is a change for the principals to pump new visions and life into existing companies and create innovation change and development. The vulnerability of small companies and their substantial part in employment needs to be taken into account. The advantages of successions above start-ups are also important. Entrepreneurs need to be made consciousness that successions needs to be arranged in an early phase and that it takes often more time then that they expect. Through self-diagnoses entrepreneurs should be able to better understand their own succession situation. The development of knowledge centers where knowledge and expertise of successions from the past is used to support companies that needs to overcome a succession could possibly support the entrepreneurs.

Work experience of the successor is an aspect that influences the degree of success of business successions while the predecessor does also have a misperception about this because he considers these aspects of lesser importance before the succession process then at the end of this process where the actual succession take place. A specific training program that prepares potential successors in combination with a practical exchange between potential successors could take care of more and better business successions.

Besides that it is important that a predecessor shares his knowledge and expertise with his successor to prepare him optimal for the succession. Because this is often an emotional process due to the predecessor who have difficulties in letting go the business, transfer the control and getting trust in the successor it is wise to let this process be supported by an older employee, a commissionaire or external adviser.

We can conclude that creating campaigns that raise consciousness among predecessors is the most important recommendation. The predecessor should be made consciousness of his wrong picture before the succession about planning(postponing and duration), the successor and emotional aspects that play a role. Besides this a training program with a practical exchange of potential successors could prepare these potential successors better on the entrepreneurship where a knowledge center where retired entrepreneurs and predecessors exchange experiences could support the predecessors of letting go their business. A good support during the complete process will lead to less loss of knowledge en more successful successions.



Voorwoord

Ter afronding van mijn studie Business Administration aan de universiteit Twente startte ik in april 2008 met mijn afstudeeronderzoek in opdracht van de provincie Overijssel en de kamer van Koophandel Oost. Een afstudeeronderzoek met betrekking tot bedrijfsoverdracht, een onderwerp dat mij vanaf begin af aan enorm heeft geboeid en daarom heb ik met plezier aan de opdracht gewerkt. Het onderzoek sluit naadloos aan bij mijn persoonlijke interesses en bij mijn gekozen specialisatie richting 'Innovation and entrepreneurship'.

Dhr. Peter van der Sijde en Dhr. Patrick Blik hebben via het NIKOS (Nederlands Instituut voor Kennisintensief Ondernemerschap) en namens de Universiteit Twente voor de begeleiding gezorgd waarvoor ik hen hartelijk wil bedanken.

Tevens wil ik Gerrit Arendshorst (Kamer van Koophandel Oost) en Taner Demir (Provincie Overijssel) bedanken voor de begeleiding vanuit de opdrachtgevers.

Tot slot wil ik u veel leesplezier toewensen.

Frank Wiersma



Inhoudsopgave

1	INLEIDING	9
1.1	AANLEIDING	9
1.2	BELANG VAN EN FEITEN OVER BEDRIJFSOVERDRACHT.....	10
1.3	PROBLEEMSTELLING / DOELSTELLING	11
1.4	HOOFDVRAAG	12
1.5	DEELVRAGEN.....	12
1.6	AFBAKENING ONDERZOEKSGBIED	12
1.7	MAATSCHAPPELIJKE BIJDRAGE.....	12
1.8	WETENSCHAPPELIJKE BIJDRAGE	13
1.9	INDELING RAPPORT.....	13
2	THEORETISCH KADER	14
2.1	INLEIDING	14
2.2	EERDER ONDERZOEK.....	14
2.3	PROCES VAN BEDRIJFSOVERDRACHT	15
2.4	HET FAMILIEBEDRIJF	18
2.5	SUCCEFACTOREN	20
2.5.1	<i>Planning van de overdracht.....</i>	<i>22</i>
2.5.2	<i>De opvolger en bedrijfsoverdracht</i>	<i>23</i>
2.5.3	<i>De emotionele aspecten</i>	<i>25</i>
3	METHODE.....	26
3.1	ONDERZOEKSMODEL	26
3.2	ONDERZOEKSSTRATEGIE	26
3.2.1	<i>Inleiding</i>	<i>26</i>
3.2.2	<i>Enquête.....</i>	<i>26</i>
3.3	STEELPROEF	27
3.4	RESPONSEVERHOGENDE MAATREGELEN	27
3.5	TOETSINGSMETHODEN.....	28
3.6	BESCHRIJVING VAN DE STEELPROEF	28
3.7	OPERATIONALISATIE	31
3.7.1	<i>Inleiding</i>	<i>31</i>
3.7.2	<i>Fase in het proces van bedrijfsoverdracht.....</i>	<i>31</i>
3.7.3	<i>Familiebedrijf.....</i>	<i>32</i>
3.7.4	<i>Planning van de overdracht.....</i>	<i>32</i>
3.7.5	<i>De opvolger en de overdracht</i>	<i>32</i>
3.7.6	<i>Emotionele aspecten</i>	<i>32</i>
4	RESULTATEN.....	33
4.1	PLANNING	33
4.2	DE OPVOLGER.....	37
4.3	EMOTIONELE ASPECTEN	40

5	CONCLUSIE EN AANBEVELINGEN	42
5.1	CONCLUSIE	42
5.1.1	<i>Planning</i>	42
5.1.2	<i>De opvolger</i>	43
5.1.3	<i>Emotionele aspecten</i>	43
5.2	AANBEVELINGEN	44
5.2.1	<i>Provincie Overijssel en Kamer van Koophandel Oost Nederland</i>	44
5.2.2	<i>Vervolgonderzoek</i>	45
6	BIBLIOGRAFIE	46
7	BIJLAGEN.....	51
7.1	BIJLAGE 1: BEGELEIDINGSBRIEF ENQUÊTE	51
7.2	BIJLAGE 2: DE ENQUÊTE	52



1 Inleiding

1.1 Aanleiding

Binnen bedrijven in Nederland is momenteel sprake van een opvolgingsgolf door de toenemende vergrijzing, de wens van de ondernemer om eerder te stoppen en de overdracht van de baby-boom-bedrijven (BDO, 2008). Ook het EIM (2005) stelt dat het aantal overnames in ieder geval tot 2010 zal stijgen als gevolg van de toenemende vergrijzing.

Uit onderzoek blijkt dat er in de komende jaren gemiddeld 18.000 bedrijven per jaar zullen worden overgenomen, wat neerkomt op ongeveer 90.000 bedrijfsoverdrachten in de komende 5 jaar (BDO, 2008; EIM, 2005). Dit resulteert in het feit dat in het komende decennia naar verwachting een derde van alle MKB ondernemingen overgedragen zal worden (BDO, 2008).

Het BDO (2008) concludeert dat de overdrachtsfase van het bedrijf een kritische fase is met betrekking tot de continuïteit van de onderneming. Hierdoor is vervolgonderzoek rond de problematiek interessant en belangrijk gezien de werkgelegenheid die ermee gepaard gaat en het belang voor het economische klimaat (Dyck, Mauws, Starke, & Mischke, 2002; Van Teeffelen, Meijaard, & Geerts, 2005). Het is ook belangrijk om de kwetsbaarheid van kleine bedrijven onder ogen te zien omdat deze een substantieel aandeel hebben in de werkgelegenheid (Martin, Martin, & Mabbett, 2002). Het vooruitzicht waarin meer en meer bedrijven zullen falen in de overdracht en de sociaaleconomische consequenties die daarmee samenhangen maken van bedrijfsoverdracht een belangrijk probleem binnen de samenleving (Dunemann & Barrett, 2004).

Uit recent onderzoek uitgevoerd door Mars (2007) met betrekking tot bedrijfsopvolging blijkt dat 67 procent van de ondernemers ouder dan 50 jaar zich niet bewust is van zijn eigen opvolging. Dit hoge percentage is verontrustend gezien de voorbereidingstijd van vijf tot zeven jaar die vanuit de literatuur (Europese Commissie, 2002; Le Breton-Miller, Miller, & Steier, 2004; Mandl, 2004; Van der Eijk, Flören, & Jansen, 2004) wordt gesteld ten aanzien van een succesvolle bedrijfsopvolging. Een onderzoek door het Centrum Voor Bedrijfsopvolging (CVB, 2005) binnen de provincie Utrecht toont ook aan dat 55 procent van de ondernemers van 60 jaar en ouder nog niet met zijn/haar opvolging is gestart. Het niet bewust zijn van de eigen opvolging heeft als gevolgen dat de bedrijven bijvoorbeeld te veel betalen aan de fiscus, geen tijd meer hebben om een geschikte opvolger te vinden of geen maximale verkoopopbrengst realiseren (CVB, 2005).

De provincie Overijssel, die werkgelegenheid binnen de provincie wil behouden, maakt zich terecht zorgen over deze problematiek. Mede doordat uit het onderzoek van Ronnie Mars (2007) is gebleken dat bedrijfsopvolging ook binnen de provincie Overijssel een probleem is. Bij de opdrachtgevers bestond dit beeld al waardoor dit rapport een bevestiging van de gedachtegang is geweest. De provincie Overijssel en de Kamer van Koophandel willen het aantal succesvolle bedrijfsoverdrachten echter bevorderen en daarom is dit vervolgonderzoek gewenst om een beter beeld te krijgen van de problematiek binnen de provincie Overijssel. Dit vervolgonderzoek moet een beter beeld geven waardoor de problemen op het gebied van bedrijfsopvolging concreter in kaart worden gebracht. Met een beter beeld van de problematiek is het voor de opdrachtgevers mogelijk om te komen tot een beter beleid.

1.2 Belang van en feiten over bedrijfsoverdracht

Dit onderzoek richt zich op de MKB bedrijven binnen Overijssel en zowel op familiebedrijven als niet-familiebedrijven. Volgens Flören en Zwartendijk (2003) zijn 98% van alle bedrijven binnen Nederland MKB bedrijven en daarom is dit een belangrijke groep om op te richten. Verder zijn 55 procent van de MKB bedrijven familiebedrijven en zorgen naar schatting voor 50 procent van de werkgelegenheid en is daarmee voor 54 procent verantwoordelijk voor de werkgelegenheid (Flören, 1998). Matthews, Moore en Fialko (1999) noemen de familiebedrijven de ruggengraat van de Amerikaanse economie. Steeds vaker wordt het belang van het familiebedrijf onderkend als onderdeel van de economie (Astrachan & Shanker, 2003) en dat is tevens zichtbaar door een toenemend aantal onderzoeken die zich richten op de familiebedrijven (Griffeth, Allen, & Barrett, 2006).

Van de familiebedrijven overleeft slechts 30% het tot op de tweede generatie en slechts 15 procent tot aan de derde generatie (Applegate, 1994; Aronoff, 1998; Beckhard & Dyer, 1983; Birley, Ng, & Godfrey, 1999; Kets de Vries, 1993; Le Breton-Miller, Miller, & Steier, 2004). De oorzaak ligt volgens Miller, Steier en Le Breton Miller (2003) voornamelijk aan de overdracht.

Van alle Europese bedrijven faalt 30% door een slechte voorbereiding op de overname (EIM, 2005). Volgens Bjuggren en Sund (2001) wordt 10% van alle faillissementen veroorzaakt door een slechte overdracht. Daardoor wordt vaak gesteld dat geen andere gebeurtenis binnen een organisatie belangrijker is dan het overdragen van macht en autoriteit van de uittredende ondernemer aan de opvolger (Fiegenger, Brown, Prince, & File, 1996) en dat het de belangrijkste centrale gebeurtenis is binnen het bedrijf (Lauterbach, Vu, & Weisberg, 1999). In een literatuuronderzoek naar opvolging binnen het familiebedrijf concludeert Handler (1994, p. 133) dat: "Researchers in the field of family business agree that succession is the most important issue that most family firms face".

Binnen familiebedrijven is de overdracht vaak lastiger omdat er minder keuze is uit opvolgers, er emotionele factoren spelen tussen opvolger en uittredende ondernemer en door de sociale banden met de familie (Lansberg, The succession conspiracy, 1988; Miller, Steier, & Le Breton-Miller, 2003). Ook Davis en Harveston (1998) beschrijven dat de overdracht binnen de familie kan leiden tot unieke en complexe problemen door de invloed van verschillende familieleden op het overdrachtsproces. Bedrijfsopvolging is één van de meest belangrijke strategieën ten aanzien van de continuïteit van het familiebedrijf (Sharma, Chrisman, & Chua, Strategic management of the family business: Past research and future challenges, 1997). Gezien alle factoren vereist het proces van bedrijfsoverdracht een lange voorbereiding waardoor een periode van 5 jaar of langer veelal aanbevolen wordt (Kommers & Engelenburg, 2003; Le Breton-Miller, Miller, & Steier, 2004; Morris M. H., Williams, Allen, & Avila, 1997; Sharma, Chrisman, & Chua, 2003b).

Ondanks dat bedrijfsoverdracht in het algemeen leidt tot verlies van banen heeft het een positief effect op omzet, innovatie en productiviteit (Flören, 2002). Bedrijfsopvolging moet daarom worden gezien als een strategische kans in plaats van een crisis en als een zegening voor de economie (Dyck, Mauws, Starke, & Mischke, 2002; Van Teeffelen, Meijaard, & Geerts, 2005).

Verder blijkt dat van alle bedrijven in Nederland slechts 27% een opvolgingsplan heeft (Flören, 1998).

1.3 Probleemstelling / Doelstelling

Bedrijfsoverdracht is een uitgebreide en complexe gebeurtenis en daardoor zal dit onderzoek beperkingen kennen ten aanzien van de te onderzoeken gebieden. Zoals uit onderzoek van Mars (2007) is gebleken, is 67 procent van de ondernemers ouder dan 50 jaar niet bewust van de opvolgingsproblematiek. Een deel van deze groep ondernemers heeft aangegeven, dat zij over de opvolging hebben nagedacht maar dat zij er niet actief mee bezig zijn. Gezien het feit dat ondernemers vaak te laat beginnen met de overdracht (Bjuggren & Sund, 2001) en daardoor niet in staat zijn om een optimaal overdrachtsproces te ondergaan (Sanders, 2004) verdient dit verdere aandacht.

Een mogelijke verklaring kan zijn dat ondernemers vaak een verkeerd beeld hebben van het overdrachtsproces. Uit het onderzoek van Mars (2007) blijkt dat het vinden van een opvolger vaak anders geschiedt dan een ondernemer vooraf verwacht terwijl Flören & Nandram (2007) beschrijven dat het vinden van een opvolger één van de grootste barrières is tijdens de voorbereiding van de bedrijfsoverdracht. Ook de Rabobank (2004) concludeert (na empirisch onderzoek) dat de voorbereidingsfase (de pre-overnamefase) één van de meest kritische fases is binnen bedrijfsoverdrachten. Ook in eerder onderzoek wordt genoemd dat een onjuiste voorbereiding op de overname de belangrijkste reden is voor het falen van de overdracht (Beckhard & Dyer, 1983; Mandl, 2004) waarmee planning en voorbereiding op overdracht de meest belangrijke factor is bij een effectieve overdracht (Applegate, 1994; Kesner & Sebora, 1994).

Daarnaast wordt het loslaten van de onderneming door de uittredende ondernemer als één van de grootste belemmeringen gezien voor een voorspoedige overdracht. (Sharma P. , Chrisman, Pablo, & Chua, 2001). Ook Kommers en van Engelenburg (2003) noemen dit emotionele aspect de belangrijkste. Emotionele aspecten lijden tot besluiteloosheid en uitstel van overdracht (Flören, 2002; Lansberg, 1988).

Deze scriptie zal zich concentreren op de pre-overnamefase en dan met name op aspecten die te maken hebben met de potentiële opvolger en het beeld dat ondernemers hierbij hebben. Daarbij valt te denken aan de eisen aan een opvolger, maar ook de duur van het proces en de emotionele aspecten. Binnen de scriptie staan hierdoor drie thema's centraal. Te weten:

- ***De planning***
- ***De opvolger***
- ***De emotionele aspecten.***

Door middel van een enquête zal de verandering van gedachten ten aanzien van deze aspecten getoetst worden bij uittredende ondernemers. In de enquête zullen ondernemers worden ondervraagd die in verschillende fases van de overdracht zitten. Zo zijn er ondernemers die nog niet hebben nagedacht over overdracht en ondernemers die de overdracht al hebben afgerond. Doordat de ondernemers in die verschillende fases zitten kan zowel de perceptie als de werkelijkheid getoetst worden.

Door het analyseren van deze verschillen kan er advies worden gegeven aan de provincie Overijssel waarin een ondernemer bewust gemaakt of ondersteund dient te worden. Om een optimaal advies te kunnen geven zal de schriftelijke enquête verspreid worden onder ondernemers in verschillende geografische gebieden, branches en bedrijfsgroottes om daar mogelijk ook specifieke uitspraken over te kunnen doen.

Het doel van deze scriptie is om uiteindelijk te komen tot advies voor beleidsvorming waarin duidelijk wordt welke rol de provincie Overijssel en de Kamer van Koophandel Oost nu en in de toekomst kunnen spelen in het proces van bedrijfsopvolging.

Dit leidt uiteindelijk tot de volgende doelstelling:

Het in kaart brengen van de veranderingen in gedachten bij de uittredende ondernemer ten aanzien van de planning, de opvolger en de emotionele aspecten gedurende het proces van bedrijfsoverdracht?

1.4 Hoofdvraag

Wanneer we de gestelde probleem/doelstelling omvormen tot een hoofdvraag dan ziet deze er als volgt uit:

Wat zijn de veranderingen in gedachten bij de uittredende ondernemer ten aanzien van planning, de opvolger en de emotionele aspecten bij bedrijfsoverdracht in de verschillende fases van het overdrachtsproces?

1.5 Deelvragen

Om zo goed mogelijk antwoord te kunnen geven op de gestelde hoofdvraag is deze onderverdeeld in vier deelvragen. In het volgende hoofdstuk zal aan de hand van het theoretische kader hypothesen worden opgesteld. De hypothesen vormen een verdere specificatie van de deelvragen. Vervolgens zullen de hypothesen door middel van toetsing beantwoord worden.

- Verandert de uittredende ondernemer van gedachten ten aanzien van de planning?
- Verandert de uittredende ondernemer van gedachten ten aanzien van de opvolger?
- Verandert de uittredende ondernemer van gedachten ten aanzien van emotionele aspecten?
- Bestaan er verschillen tussen familie en niet-familiebedrijven?

1.6 Afbakening onderzoeksgebied

Het onderzoek richt zich op ondernemers van 50 jaar en ouder binnen Overijssel. De reden voor deze afbakening is tweeledig. Enerzijds is Overijssel gekozen omdat dit de provincie is waarin beide opdrachtgevers actief zijn. Er is gekozen voor ondernemers van 50 jaar en ouder omdat deze op relatief korte termijn te maken krijgen met de overdracht van hun onderneming. Daarnaast is uit vorig onderzoek binnen de provincie Overijssel naar voren gekomen dat 800 ondernemers bereid zijn om verder mee te werken aan het onderzoek.

1.7 Maatschappelijke bijdrage

De maatschappelijke relevantie en daarmee ook de bijdrage van deze scriptie is sterk omdat vragen die op dit moment ingespeeld kan worden op de vragen die leven bij de provincie Overijssel en de Kamer van Koophandel. Met behulp van het antwoord op deze vragen en andere conclusies uit het onderzoek kan men een beter beeld vormen over de verschillen tussen perceptie en werkelijkheid om uiteindelijk te komen tot een aangepast beleid en een gestructureerd advies. Ook gezien de actualiteit van de bedrijfsoverdracht door de toenemende vergrijzing maakt dat dit onderzoek en bijdrage kan leveren aan het behoud van werkgelegenheid en ontwikkeling van de economie.

1.8 Wetenschappelijke bijdrage

Ook vanuit wetenschappelijk oogpunt levert deze scriptie een bijdrage. Voornamelijk door middel van het kwantitatieve aspect van deze scriptie. Verder is in de literatuur vrij weinig bekend over de perceptie bij ondernemers met betrekking tot de potentiële opvolger in de preovername fase van het bedrijfsoverdracht proces. Er is door Chrisman, Chua en Sharma (1998) onderzoek gedaan naar de perceptie ten aanzien van de eisen aan de opvolger in een vervolgonderzoek (Sharma & Rao, 2000) is dit verder onderzocht, maar de auteurs geven aan dat verder onderzoek gewenst is en dat met name onder een andere populatie en naar veranderingen in de perceptie gedurende het proces van overdracht. Ook na navraag bij de heer James Chrisman, professor aan de Mississippi State University, blijkt dat er geen verder onderzoek is geweest dat tevens gepubliceerd is.

1.9 Indeling rapport

Het eerst hoofdstuk dient als inleiding voor het onderzoek. De aanleiding voor het onderzoek, het belang van en feiten over bedrijfsoverdracht en de probleemstelling / doelstelling zijn de zaken die hierin uitgelicht worden. Ook de hoofd en deelvragen de maatschappelijke en wetenschappelijke bijdrage worden behandeld.

Het theoretisch kader wordt gevormd in het tweede hoofdstuk. Daarin zal allereerst worden beschreven wat er op dit gebied eerder is onderzocht en zal dus een reflectie zijn van de huidige stand van onderzoek op dit gebied. Daarna zal het proces van bedrijfsoverdracht beschreven worden, een definitie van het familiebedrijf gegeven worden en een overzicht van de in de literatuur genoemde variabelen worden weergegeven. Op basis van dit overzicht zal vervolgens een samenvatting gegeven worden die is gebaseerd op de drie thema's die centraal staan in dit onderzoek. Vanuit deze samenvatting zullen de hypothesen geformuleerd worden.

In hoofdstuk drie wordt de gehanteerde methodologie weergegeven die gebruikt is om uiteindelijk tot conclusies te kunnen komen. Allereerst zal het onderzoeksmodel en de onderzoeksstrategie behandeld worden. Vervolgens wordt beschreven hoe de steekproef is getrokken en welke responseverhogende maatregelen er zijn getroffen gevolgd door een beschrijving van de steekproef. In de laatste paragraaf is beschreven hoe bepaalde begrippen worden gemeten in de enquête, of kortweg de operationalisatie.

In het vierde hoofdstuk zullen de resultaten weergegeven worden van het onderzoek zonder daar direct conclusies uit te trekken. De conclusies vormen samen met de aanbevelingen voor de betrokken partijen vervolgens vijfde hoofdstuk.

Hoofdstuk zeven en acht geven respectievelijk de literatuurlijst en de bijlagen weer.

2 Theoretisch kader

2.1 Inleiding

In het theoretisch kader zal allereerst de theoretische ontwikkelingen worden beschreven met verschuivingen zich hebben voorgedaan in het verleden op het gebied van bedrijfsoverdracht. Vervolgens zal het proces van bedrijfsoverdracht gedefinieerd worden waarna vervolgens het begrip ‘familiebedrijf’ behandeld zal worden. Daarna zal er een overzicht volgen van de uit de literatuur afkomstige factoren die invloed hebben op de bedrijfsoverdracht. Uiteindelijk zullen de drie thema’s die onderzocht zullen worden verder uitgediept worden. Daarbij worden ook de hypothesen geformuleerd die antwoord moeten geven op de deelvragen.

2.2 Eerder onderzoek

Uit een review van Kesner en Sebora (1994) bleek al dat er een sterke toename was binnen het onderzoekgebied van bedrijfsoverdracht. Ondanks deze toename concludeerden zij dat de resultaten niet leiden tot een beter beeld van gestelde relaties of tot een consistent model van antecedenten, gevolgen en omgevingsfactoren die van invloed zijn op de overdracht. Giambattista, Rowe en Riaz (2005) hebben in een recenter onderzoek de literatuur beoordeeld vanaf 1994 en hebben de conclusies van Kesner en Sebora als uitgangspunt gekozen. Zij hebben de vooruitgang in de literatuur bekeken ten aanzien van antecedenten en consequenties van bedrijfsoverdracht en concluderen dat bedrijfsoverdracht binnen vele disciplines een interessant onderwerp blijft. Er is al veel onderzocht alleen de resultaten zijn erg gefragmenteerd binnen verschillende disciplines. Deze conclusie komt overeen met die van Le Breton-Miller, Miller en Steier (2004). Binnen het onderzoek naar overdracht bij familiebedrijven zijn de kwaliteiten van de opvolger, de contextuele variabelen en de eigenschappen van de uittredende ondernemer voorbeelden van onderzoeksgebieden.

Brun de Pontet, Wrosch en Gagne (2007) benoemen een tweedeling binnen het onderzoek naar overdracht binnen de familie, waarbij er onderzoek is gedaan naar overdracht van leiding (Sharma, Chrisman, & Chua, 2003b) en naar overdracht van eigenaarschap (Lansberg, 1999) terwijl het familiebedrijf over het algemeen wordt gezien als overlapping van eigendom en leiding door een familie (Sharma, 2004).

Binnen familiebedrijven is ook veel onderzoek gedaan naar de vele factoren, processen en relaties die de planning van de overdracht beïnvloeden (Dunemann & Barrett, 2005). Dunemann en Barrett geven aan dat er vaak getracht is om een generiek overdrachtsmodel te ontwikkelen maar dat er veelal nog ‘gaten’ aanwezig zijn in het huidige onderzoek naar bedrijfsoverdracht, dat tevens de conclusie is van Le Breton Miller, Miller en Steier (2004) en Sharma (2004).

Chrisman, Chua en Sharma hebben onderzocht wat een uittredende ondernemer belangrijke aspecten vindt ten aanzien van zijn opvolger. De door de literatuur gesuggereerde invloedhebbende aspecten werden getoetst op belangrijkheid bij ondernemers. Naast de getrokken conclusies achten zij het zinvol om een dergelijk onderzoek op drie manieren uit te breiden. Allereerst onder een andere populatie, door onderzoek in een land buiten Canada. Daarnaast is het van belang in hoeverre ondernemers uiteindelijk ook een opvolger kiezen aan de hand van de belangrijk geachte aspecten. Een derde uitbreiding van dit onderzoek zien zij in het bekijken van de resultaten in verschillende fases van het overdrachtsproces. Bij dit uitgangspunt zal uiteindelijk antwoord gegeven moeten worden op de vraag: Veranderen de gedachten van de ondernemer gedurende het overdrachtsproces ten aanzien van de eigenschappen van de opvolger (Chrisman, Chua, & Sharma, 1998).

Dit onderzoek kan daarbij goed inspelen op twee van de drie voorgestelde uitbreidingen van het onderzoek van Chrisman, Chua en Sharma (1998).

2.3 Proces van bedrijfsoverdracht

Om de context van het onderzoek goed te begrijpen dient allereerst het gehele proces van bedrijfsoverdracht beschreven te worden. Bedrijfsoverdracht moet gezien worden als een gefaseerd langdurig proces en niet als een eenmalige gebeurtenis (Flören & Nandram, 2007; Gersick, Davis, Hampton, & Lansberg, 1997; Handler, 1990; Kohler & Strauss, 1983; Le Breton-Miller, Miller, & Steier, 2004; Longenecker & Schoen, 1978; Van der Eijk, Flören, & Jansen, 2004). Een verkeerde inschatting van de tijd die benodigd is om zaken als emoties, financiën, fiscaliteit en het vinden van een opvolger goed te regelen kan een gevolg zijn wanneer bedrijfsoverdracht niet wordt gezien als een proces (Van der Eijk, Flören, & Jansen, 2004). Er bestaan meerdere theorieën over het proces van overdracht. Zo bestaan er modellen specifiek over het proces binnen familiebedrijven en generieke modellen ten aanzien van het proces van bedrijfsoverdracht. Ook wordt er in de literatuur geen duidelijk onderscheid gemaakt tussen het overdrachtsproces en het overgangsproces, waarbij het overgangsproces puur beschrijft hoe de uittredende ondernemer afstand doet van zijn functie en op welke wijze de opvolger deze functie overneemt. Om het gehele proces van bedrijfsoverdracht te beschrijven dient het overgangsproces als onderdeel van het overdrachtsproces gezien te worden. Het overdrachtsproces is tevens vanuit verschillende oogpunten beschreven zoals vanuit de kant van de opvolger, de kant van de uittredende ondernemer en vanuit het bedrijf.

Veel literatuur richt zich op bedrijfsoverdracht binnen familiebedrijven. Longenecker en Schoen (1978) zijn één van eerste auteurs die het proces van bedrijfsoverdracht binnen de familie onderverdelen in fases. De fases die zij onderscheiden zijn: 'pre-business, introductory, introductory-functional, functional, advanced functional, early succession, and mature succession'. Matthews, Moore en Fialko (1999) gebruiken eveneens dezelfde fases.

Stavrou (1998) deelt het overgangsproces tussen generaties op in drie fases. De fases die herkend worden zijn: Voor het toetreden, het toetreden en de overdracht (Pre entry, entry en succession phase). Stavrou bekijkt het proces vanuit het oogpunt van de opvolger en beslissingsmomenten die daarbij bestaan. Deze beslissingsmomenten worden beïnvloed door factoren als de familie, het bedrijf, de persoon en de markt. Tijdens de eerste fase vindt de voorbereiding plaats, waarbij in de tweede fase toetreding plaatsvindt gevolgd door de overdracht. Dit model is gebaseerd op het model van Handler (1991) die tevens deze fases identificeert en daar in eerder onderzoek bij heeft beschreven welke rollen de uittredende ondernemer en zijn opvolger moeten aannemen (Handler, 1990). Matthews, Moore en Fialko (1999) hebben vervolgens deze drie fases opgesplitst tot de zeven fases zoals besproken.

De rol van de opvolger en de uittredende ondernemer worden ook door Cadieux, Lorrain en Hugron (2002) gebruikt om het overgangsproces te beschrijven. Daarbij is in de eerste fase, de kennismakingsfase, nog geen rol voor de opvolger waarna in de tweede fase, de integratiefase, de opvolger een rol heeft als assistent. In de derde fase volgt het gezamenlijk management waarbij de opvolger een rol heeft als manager en uiteindelijk volgt het pensioen van de oud ondernemer waarbij de opvolger de rol heeft als leider/directeur en daarbij alle beslissingen neemt. Hierbij worden dezelfde 4 stappen gehanteerd als Gersick, Davis, Hampton en Lansberg (1997) gebruiken om de ontwikkeling te beschrijven van het familiebedrijf.

Veelal houden studies op het gebied van bedrijfsoverdrachten binnen het familiebedrijf geen rekening met meerdere kandidaten voor een eventuele overname of een overname buiten de familie. Le Breton-Miller, Miller en Steier (2004) houden wel rekening met deze mogelijkheid en beschrijven vier fases bij het overdragen van een familiebedrijf. Ze geven aan dat het proces wordt beïnvloed door de omgeving van het bedrijf. In de eerste fase worden de basisprincipes van de overdracht vastgesteld. Aan de hand van de toekomstvisie van het bedrijf wordt vervolgens bepaald hoe de overdracht zal plaatsvinden. In een plan worden selectiecriteria, richtlijnen voor training en rollen voor de actoren in het proces beschreven.

In de tweede fase wordt de groep van potentiële opvolger(s) ontwikkeld, dit kan zowel familieleden als niet familieleden betreffen. De carrière, opleiding en werkervaring zijn factoren waarnaar gekeken wordt. In de derde fase wordt een opvolger geselecteerd waarna in de vierde fase de uittreedende ondernemer afstand doet van zijn onderneming.

Murray (2003) heeft als doel het proces te beschrijven wanneer een bedrijf een verandering ondergaat in zijn eigendomsstructuur en heeft zijn theorie gebaseerd op basis van het model van Gersick, Lansberg, Desjardins en Dunn (1999). Hij onderscheidt zes fases tijdens dit proces, namelijk: De oude structuur bereid zich voor op verandering, het in gang zetten van de overdracht, een rustperiode, exploratieperiode, selectieperiode, keuze en steun voor nieuwe structuur. In de eerste fase ontstaat er een bepaalde druk van buitenaf die aandringt op een verandering binnen het bedrijf. Gersick et al. (1999) beschrijven verschillende vormen van druk, onderverdeeld in tijdsgebonden aspecten en aspecten door een verandering in de omgeving. Het ouder worden van de eigenaar en psychologische / familiale aspecten zijn de tijdsgebonden aspecten. Economische en politieke verandering zijn aspecten die kunnen zorgen voor druk door veranderingen in de omgeving. Door een trigger wordt vervolgens het proces van overgang in gang gezet. Deze trigger kan wederom tijdsgebonden of omgevinggebonden zijn. Tijdsgebonden triggers zijn bijvoorbeeld een verplichte pensioneringleeftijd en andere wettelijk bepaalde data. Vanuit de omgeving kunnen economische / politieke gebeurtenissen of andere onvoorziene incidenten zorgen voor het in gang zetten van het overdrachtsproces. Het overdrachtsproces dat vervolgens in gang wordt gezet bestaat uit rustperiode, een exploratieperiode en een periode van selectie. In de rustfase wordt er toegegeven aan het feit dat er een verandering in eigenaarschap zal moeten plaatsvinden, waarna in de exploratiefase gekeken zal worden naar wat de mogelijkheden zijn voor de overdracht en uiteindelijk zal in de periode van selectie gekozen worden voor een nieuwe structuur of manier van overdracht van de onderneming. Murray (2003) voegt voor deze fase echter nog een trigger toe waarbij een gebeurtenis het einde van de exploratiefase aangeeft en waardoor er vervolgens besloten wordt om te gaan kiezen voor de nieuwe structuur. In de laatste fase zal er vertrouwen moeten ontstaan in de nieuwe structuur om de overdracht te doen slagen.

Wanneer we kijken naar het proces van opvolging in het algemeen en niet specifiek familiebedrijven dan is Redlich (1977) een van de eerste auteurs die dit proces onderverdeelt in zeven stappen. Deze fases worden ook door Greenblatt (1983) gebruikt en zijn hieronder weergegeven:

1. Het vervroegde stadium
2. Benoeming van de opvolger
3. In functie stellen van de opvolger
4. Eerste fase na opvolging (enkele maanden)
5. Handhaving van de personaliteit en stijl van de opvolger
6. Het overkomen van verschillen
7. Er is een nieuw evenwicht gecreëerd

Torres en Pasmore (2005) gebruiken echter vier fases om de overdracht te beschrijven. Daarbij wordt in de eerste fase de situatie beoordeeld en worden beslissingen gemaakt over het tijdstip van overdracht, selectiecriteria opgesteld en bepaalt hoe kandidaten worden ontwikkelt. In de tweede fase wordt de ondernemingsraad er bij betrokken en worden er gezamenlijke parameters bepaald ten aanzien van het overdrachtsproces. De derde fase bestaat uit het zoeken en selecteren van opvolgers zowel intern als extern en beoordeling aan de hand van selectiecriteria waarna er vervolgens een keuze gemaakt wordt. De laatste fase bestaat uit het benoemen van een opvolger, vertrek van vorige eigenaar en de eerste fase na de overdracht, de zogenoemde post-overdracht fase.

Harvey and Evans (1995) herkennen de fases: preoverdracht, de overdracht en post-overdracht. Andere auteurs die hierna besproken worden hebben veelal dezelfde fases gebruikt en soms verder uitgesplitst.

Van de Kimmenade (2003) hanteert in zijn proefschrift vier fases van het overdrachtsproces: De oriëntatiefase, De voorbereidingsfase, de onderhandelingsfase en de gevolgen na verkoop. Daarbij vallen de oriëntatiefase en de voorbereidingsfase onder de preoverdracht. Ditzelfde geldt voor het model van Flören en Nandram (2007) dat gebaseerd is op Geerlings (2005). Zij hanteren nagenoeg hetzelfde proces als van de Kimmenade, namelijk: Oriëntatie, voorbereiding, overdracht en nazorg. Daarentegen heeft Swart van de NOvAA (2005) de oriëntatiefase en de voorbereidingsfase wel gecombineerd tot de voorperiode waardoor er de volgende fases gebruikt worden: Voorperiode, overdrachtsperiode en de nazorg voor de ondernemer.

Het Koninklijk Nederlands Instituut van Registeraccountants NIVRA (2007) gebruikt de volgende fases: Bewustwording en oriëntatie, voorbereiding en communicatie, de planning / het stappenplan, de uitvoering van het plan, de feitelijke overdracht en het contract en de nazorg na het afscheid.

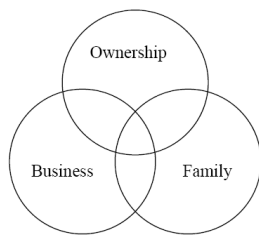
Gezien in dit onderzoek zowel familie bedrijven als niet familiebedrijven betrokken zijn is een generiek model gekozen als basis voor het beschrijven van de overdracht. Het generieke model dat daarbij het beste als basis kan dienen is het model zoals gebruikt door Geerlings (2005). De stappen die hierin worden onderscheiden zijn zowel bij familiebedrijven als niet familiebedrijven van toepassing en daardoor is het mogelijke om bedrijfseigenaren van beide typen bedrijven te plaatsen in dit proces. Murray (2003) en Gersick et al. (1999) beschrijven dat een ondernemer pas start met het overdrachtsproces dat er vanuit de omgeving een bepaalde druk is ontstaan die aandringt op een verandering binnen het bedrijf. De 'trigger' die er uiteindelijk voor zorgt dat een ondernemer ook daadwerkelijk start met het proces van overdracht wordt aan het proces toegevoegd en wordt de bewustwording genoemd zoals ook door het NIVRA (2007) wordt gedaan.



Figuur 1: Overdrachtsproces

2.4 Het familiebedrijf

Omdat er mogelijk verschillen bestaan tussen familie en niet-familiebedrijven is een definitie hiervan gewenst om te kunnen bepalen wat precies een familiebedrijf is en wat niet. Het probleem hierbij is echter dat er vele definities bestaan en dat er dus geen eenduidige definitie van het familiebedrijf aanwezig is (Astrachan, Klein, & Smyrnios, 2002; Flören, 1998; Sharma, 2004; Sharma P. , Chrisman, Pablo, & Chua, 2001). Het unieke aan het familiebedrijf is de betrokkenheid van de familie. Over het algemeen wordt het familiebedrijf daarom gezien als een combinatie van drie overlappende en samenwerkende subsystemen; Familie, management en eigenaarschap. Hiervoor wordt vaak het model van Gersick, Davis, Hampton en Lansberg gehanteerd (1997) zoals hieronder is weergegeven.



Figuur 2: Grafische weergave van het familiebedrijf

Om te bepalen of een bedrijf wel of geen familiebedrijf is hanteren Flören en Zwartendijk (2003) de volgende definitie: *Een onderneming is een familiebedrijf wanneer hij aan twee van de volgende voorwaarden voldoet.*

- *Meer dan vijftig procent van de eigendom is in handen van de familie*
- *Een familie heeft beslissende invloed op de bedrijfsstrategie of op opvolgingsbeslissingen.*
- *Een meerderheid of ten minste 2 leden van het management zijn afkomstig uit één familie.*

Waarbij een kanttekening dat wanneer een bedrijf minder dan tien jaar geleden is opgericht het ten minste één familielid van de eigenaar in dienst moet hebben of gedeeltelijk eigenaar moet zijn.

Sanders (2004) vindt dat het bij deze definitie van Flören en Zwartendijk (2003) ontbreekt aan een intentie om het bedrijf over te dragen aan de volgende generatie. Ook in een eerdere studie van Flören (2002) naar categorieën van definities voor familiebedrijven komt dit niet aan bod. Dit aspect wordt door Sanders zeer belangrijk geacht, tevens omdat andere auteurs hier wel aan refereren (Brun de Pontet, Wrosch, & Gagne, 2007; EIM, 2001; Litz, 1995). In onderstaand citaat komt naar voren dat Brun de Pontet, Wrosch en Gagne wel rekening houden met de voorwaarde dat er een intentie aanwezig is om het bedrijf binnen de familie te houden. Een familiebedrijf is volgens hen gedefinieerd als: "Family business is a company whose ownership and management are concentrated in one family, with at least one member of the family at the helm of the business and another being groomed or considered for eventual leadership." (Brun de Pontet, Wrosch, & Gagne, 2007, p. 338).

Litz (1995) benoemt een op structuur gebaseerde statische benadering van het familiebedrijf waarbij de mate van het eigenaarschap en het management bepaalt of het een familiebedrijf betreft. Daarnaast benoemt Litz een op intenties gebaseerde dynamische benadering waarbij de bedrijven ook de intentie moeten hebben om het bedrijf binnen de familie te willen houden.

Binnen deze scriptie wordt er een combinatie gebruikt van de definities van Flören (2002; 2003) en daaraan toegevoegd de dynamische benadering (Brun de Pontet, Wrosch, & Gagne, 2007; EIM, 2001; Litz, 1995).

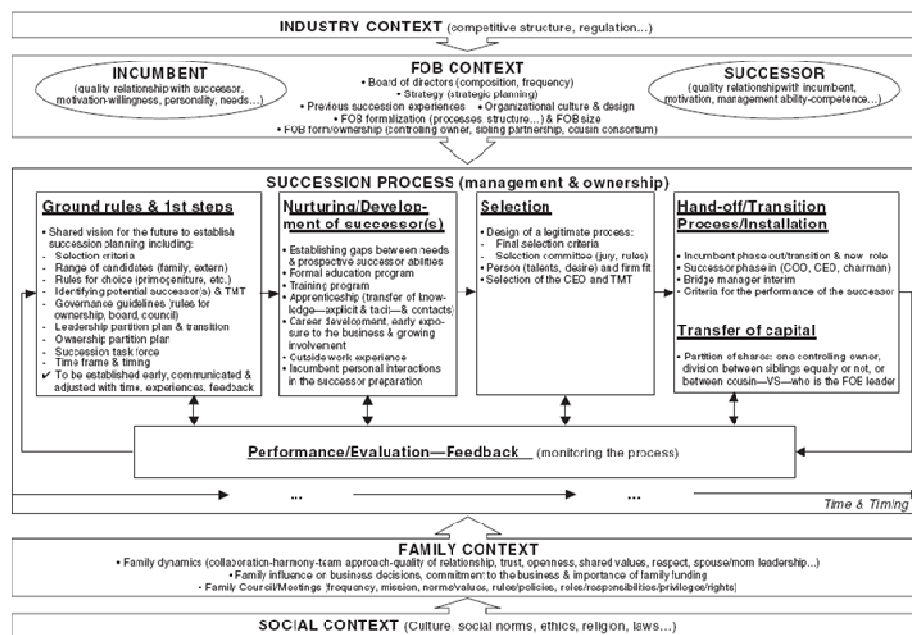
Een organisatie wordt beschouwd als een familiebedrijf wanneer:

- *Meer dan vijftig procent van de eigendom in handen is van één familie*
- *De intentie aanwezig is om het bedrijf binnen de familie te houden*

Aangezien er enkel en alleen bedrijfseigenaren worden aangeschreven wordt er vanuit gegaan dat zij meer dan 50% van de aandelen bezitten en daarmee wordt aan de eerste voorwaarde voldaan. De tweede voorwaarde waaraan voldaan moet worden zal gemeten worden door middel van de enquête. Hierin zal gevraagd worden of iemand de intentie heeft om het bedrijf binnen de familie te houden. Door middel van deze vraag vindt dan ook de selectie plaats tussen familie en niet-familiebedrijven.

2.5 Succesfactoren

Gezien de diversiteit en veelzijdigheid van succesfactoren bij bedrijfsoverdracht verdient het allereerst de aanbeveling om een geheel beeld te vormen van deze factoren om vervolgens dieper in te gaan op de aspecten die van belang zijn voor dit onderzoek. Er zijn een aantal die getracht hebben om een model te ontwikkelen waarin deze factoren zijn weergegeven. Een belangrijk model hierbij, waaraan tevens vaak gerefereerd wordt, is het model van Le Breton-Miller, Miller and Steier (2004). Dit model dat is afgebeeld in onderstaand figuur zal gebruikt worden bij het indelen van de verschillende factoren in categorieën waardoor er een beter beeld ontstaat van wat er op dit gebied is onderzocht. De verdeling die is toegepast is tevens goed te gebruiken bij niet-familiebedrijven in het MKB gezien de vele overeenkomsten (Dunemann & Barrett, 2004).



Figuur 3: Model bedrijfsopvolging. Bron: Le Breton-Miller, Miller, & Steier (2004)

Gezien dit model van Le Breton-Miller (2004) en de bevindingen uit de literatuur is in het schema op de volgende pagina te zien waaraan een bepaalde theorie bijdraagt en tevens of dit is onderzocht binnen familiebedrijven, niet familiebedrijven of beide. De categorieën die daarbij worden gehanteerd zijn de volgende:

Categorie	Aspecten
De uittreedende ondernemer	Persoonlijke eigenschappen Emotionele aspecten
De opvolger	Ervaring Opleiding Persoonlijke eigenschappen Persoonlijke doelen en behoeften
Basisprincipes	Planning Communicatie
Overige aspecten	Overdrachtsproces Management Familie context Relaties binnen familie Levensfases Bedrijfscontext

Tabel 1: Aspecten uit de literatuur

In onderstaande tabel is vervolger per auteur zichtbaar naar welke aspecten is bijgedragen.

	Familiebedrijven	Niet-familiebedrijven	De uittrekkende ondernemer	Persoonlijke eigenschappen	Emotionele aspecten	De opvolger	Ervaring	Opleiding	Vaardigheden	Persoonlijke eigenschappen	Persoonlijke doelen en behoeften	Basisprincipes	Planning	Communicatie	Overige aspecten	Overgangsproces	Management	Familiecontext	Bedrijfscontext
Aronoff(1998)	X												X				X		
Birley, Ng & Godfrey (1999)	X												X					X	
Bjuggren en Sund (2001)	X			X									X						
Brockhaus (2004)	X			X			X	X	X	X								X	
Brun de Pontet, Wrosch & Gagne (2007)	X																		X
Cabrera-Suárez, De Saá-Pérez & García-Almeida(2001)	X						X	X		X	X					X		X	
Cabrera-Suárez (2005)	X						X	X		X	X					X		X	
Cadieux, Lorrain & Hugron (2002)	X															X			
Chittoor & Das (2007)	X			X	X		X	X			X		X	X		X		X	X
Chrisman, Chua & Sharma (1998)	X									X									
Dalton(2006)	X	X											X						
Datta & Guthrie (1994)		X					X	X	X										X
Davis & Harveston (1998)	X			X														X	
Devany (2006)	X			X												X			
Dunemann en Barrett (2004)	X			X			X	X	X					X		X			
Dunemann en Barrett (2005)	X															X			
Dyck, Mauws, Starke & Mischke (2002)		X											X			X			
Fiegenger, Brown, Prince & File (1996)	X	X					X	X	X										
Flören en Nandram (2007)	X			X									X			X			
Giambatista, Rowe & Riaz(2005)	X	X											X			X	X		X
Griffith, Allen & Barrett (2006)	X						X	X	X										
Hamilton (2003)	X	X														X			
Handler (1990)	X												X			X			
Harveston, Davis & Lyden (1997)	X			X				X		X			X			X			X
Lauterbach, Vu & Weisberg (1999)		X					X												
Le Breton-Miller, Miller & Steier (2004)	X			X	X		X	X	X	X	X		X	X		X	X	X	X
Lee, Jasper & Goebel(2003)	X			X									X						X
Marshall et al. (2006)	X			X									X			X			
Matthews, Moore & Fialko (1999)	X															X			
Miller, Steier & Le Breton-Miller (2003)	X				X														
Morris, Williams, Allen & Avila(1997)	X						X	X	X				X			X		X	
Morris, Williams & Nel (1996)	X						X	X					X			X			
Motwani, Levensburg, Schwarz & Blankson (2006)	X						X	X	X					X					
Pitcher, Chreim & Kisfalvi (2000)		X																	X
Poza, Alfred & Maheshwari (1997)	X			X															
Royer, Simons, Boyd & Rafferty (2008)	X								X		X								
Sanders (2004)	X	X					X	X	X	X	X		X						
Sharma en Rao (2000)	X			X							X							X	
Sharma en Irving (2004)	X						X				X								
Sharma, Chrisman & Chua (2003a)	X			X							X		X					X	
Stavrou (1999)	X						X	X	X	X									
Van Beveren (2003)	X															X			
Venter, Boshoff & Maas(2005)	X						X	X	X	X	X								

Tabel 2: Literatuuroverzicht

2.5.1 Planning van de overdracht

Vanuit voorgaand overzicht is duidelijk welke auteurs een bijdrage leveren aan het aspect planning. Binnen de literatuur is op het gebied van planning is voornamelijk de invloed van het wel of niet plannen van de overdracht onderzocht. Sharma, Chrisman & Chua (2003a) concluderen dat de mate van tevredenheid met het overdrachtsproces samenhangt met het hebben van een overdrachtsplan. Binnen een overdrachtsplan is voornamelijk aandacht voor belastingtechnische zaken en minder voor de overdracht zelf (Morris, Williams, & Nel, 1996), en dat heeft een positieve invloed op het succes van de overname (Morris M. H., Williams, Allen, & Avila, 1997). Ook concluderen Birley, Ng & Godfrey (1999) dat een informeel overdrachtsplan met de nadruk op belastingtechnische zaken een positieve invloed heeft op de overname. Aronoff (1998) concludeert dat een formeel overdrachtsplan niet bijdraagt aan een significant hogere kans op een succesvolle overname en dat strategische planning en een actieve raad van bestuur dat wel hebben. Formalisatie van een overdrachtsplan kan binnen familiebedrijven leiden tot aantasting van de familierelaties en motivatie van de ondernemer Morris et al. (1996). Daarnaast heeft het plannen van de overdracht wel een positieve invloed op het gemak waarop de overdracht plaatsvindt, maar een negatieve invloed op de prestaties van de onderneming naderhand (Sanders, 2004).

Chittoor & Das (2007) beschrijven dat het proces van bedrijfsoverdracht gepland en gemanaged moet worden als een proces. In het volgende een citaat blijkt ook degelijk het belang van planning: "Failing to plan is planning to fail" (Dalton, 2006). Het proces van overdracht moet een langzaam en subtiel proces waarbij de uittredende ondernemer en opvolger van rollen wisselen (Handler, 1990). Dyck, Mauws, Starke & Mischke (2002) vinden ook dat de timing van de overdracht en een goede afstemming tussen de uittredende ondernemer en zijn opvolger van belang zijn. Verder zijn ondernemers met een overdrachtsplan zijn vaak ouder dan ondernemers zonder formeel overdrachtsplan aldus Marshall et al. (2006). Tevens werken zij gemiddeld meer, hebben veelal een hogere score op managementvaardigheden en hebben vaker het bedrijf zelf overgenomen in het verleden (Lee, Jasper, & Goebel, 2003).

Deze conclusies worden ook benoemd door Giambatista, Rowe & Riaz (2005), Harveston Davis & Lyden (1997) en Le Breton-Miller, Miller & Steier (2004).

De duur van de overdracht en het plannen daarvan is echter een aspect dat minder belicht is in de huidige literatuur. Dyck et al. (2002) beschrijven dat bij bedrijven in een stabiele omgeving een geleidelijk en veilig overdrachtsproces mogelijk is en tevens het beste is. Echter in een turbulente omgeving met veel concurrentie is een snellere overdracht gewenst. Nieuwere ondernemingen zullen daardoor vaker een snellere overdracht vereisen dan oudere ondernemingen met voldoende middelen.

Het uitstellen van de overdracht is een zeer belangrijk aspect van planning voor de beantwoording van de onderzoeksvragen in dit onderzoek. Voornamelijk de beschrijving van Bjuggren en Sund (2001), die aangeven dat de overdracht wordt uitgesteld door drukte, angst voor het verliezen van een centrale rol, rivaliteit en jaloezie bij opvolgers en het associëren van de pensionering met de sterfelijkheid, is interessant. Ook door (Flören, 1997) wordt geconcludeerd dat bij 62% van de ondernemers tenminste één emotioneel aspect heeft geleid tot het uitstellen van de overdracht. Flören heeft daarbij de zeven emotionele aspecten van Lansberg (1988) daarbij als uitgangspunt genomen. Het uitstellen van de overdracht wordt mogelijk ook veroorzaakt doordat de ondernemer geen capaciteiten heeft om de overdracht te plannen, of omdat er binnen familiebedrijven geen interesse is bij de kinderen (Hamilton, 2003). Tevens is een ondernemer vaak in een positie waarbij hij kan weigeren om met pensioen te gaan en daardoor de overdracht uitstelt (Trow, 1961).



Voor de duur van succesvolle overname wordt een periode gehanteerd van vijf tot zeven jaar. (Europese Commissie, 2002; Le Breton-Miller, Miller, & Steier, 2004; Mandl, 2004; Van der Eijk, Flören, & Jansen, 2004)

Het uitstellen van de overdracht en de periode die voor het plannen gehanteerd worden zijn de punten die ook verder onderzocht moeten worden in de enquête. Dit omdat we door middel van de enquête willen bekijken of de overdracht ook daadwerkelijk wordt uitgesteld en of de perceptie over de duur van de overdracht ook veranderd.

Op basis hiervan kunnen we twee hypothesen opstellen om deze aspecten te onderzoeken:

H1: Hoe ouder de ondernemer des te later deze denkt te stoppen met werken.

Door antwoord te geven op deze hypothese kan geconcludeerd worden of ondernemers de overdracht ook daadwerkelijk uitstellen.

Voor wat betreft de perceptie bij ondernemers over de duur van de overdracht is er een tweede hypothese gevormd om dit te onderzoeken.

H2: Ondernemers in een latere fase van het overdrachtsproces hebben een andere perceptie ten aanzien van de duur van de overdracht.

Hiermee kan onderzocht worden of een ondernemer voorafgaand aan de overdracht een verkeerd beeld heeft over de duur van de overdracht en door onderschatting er dus mogelijk te laat mee begint.

2.5.2 De opvolger en bedrijfsoverdracht

Binnen de literatuur zijn vele aspecten onderzocht die mogelijk invloed hebben op het succes van de overdracht. Onder deze aspecten zijn vele op de kenmerken van de opvolger gericht. In de tabel op de volgende pagina is weergegeven welke auteur bepaalde kenmerken heeft onderzocht. Daarbij zijn ook de kenmerken opgenomen die door Chrisman, Chua en Sharma (1998) en Sharma en Rao (2000) gebruikt zijn om de mate van belangrijkheid te onderzoeken onder ondernemers die voor het proces van bedrijfsoverdracht staan. De veronderstelling dat deze perceptie van belangrijkheid verschilt met de uiteindelijke mate van belangrijkheid bij ondernemers die al over een opvolger beschikken leidt tot de derde hypothese. Ondernemers in verschillende fases van de overdracht zullen de mate van belangrijkheid aangeven ten aanzien van deze lijst met factoren zodat de verschillen vervolgens onderzocht kunnen worden. Naast deze lijst is er ook specifiek gevraagd naar het niveau van de opleiding en of de richting van de opleiding moet aansluiten bij de activiteiten van het bedrijf.

Daardoor luidt de hypothese:

H3: Een ondernemer denkt vooraf anders over de belangrijkheid van de kenmerken van de opvolger dan naderhand.

	Brockhaus (2004)	Cabrera-Suárez, De Saá-Pérez & García-Almeida (2001)	Cabrera-Suárez (2005)	Chittoor & Das (2007)	Chrisman, Chua & Sharma (1998)	Datta & Guthrie (1994)	Dunemann and Barrett (2004)	Fliegner, Brown, Prince & File (1996)	Griffith, Allen & Barrett (2006)	Harveston, Davis & Lyden (1997)	Lauterbach, Yu & Weisberg (1999)	Le Breton-Miller, Miller & Steier (2004)	Morris, Williams, Allen & Avila (1997)	Morris, Williams & Nel (1996)	Motwani, Levensburg, Schwarz & Blankson (2006)	Royer, Simons, Boyd & Rafferty (2008)	Sanders (2004)	Sharma en Rao (2000)	Sharma en Irving (2004)	Sharma, Chrisman & Chua (2003a)	Stavrou (1999)	Venter, Boshoff & Maas (2005)
Leeftijd	X	X			X					X								X			X	
Geslacht	X	X			X					X								X			X	
Opleidingsniveau	X	X	X	X	X	X	X	X		X		X	X	X			X	X				X
Branchespecifieke opleiding	X			X	X		X										X					
Werkervaring algemeen	X			X	X		X	X	X		X	X	X	X			X	X				X
Werkervaring binnen de branche					X			X	X					X			X					
Werkervaring als manager					X	X			X								X	X				
Werkervaring als ondernemer									X													
Werkervaring binnen uw bedrijf	X		X	X	X		X		X		X	X					X	X				X
Werkervaring internationaal									X								X					
Specifieke businessstraining	X	X						X	X			X	X				X	X				X
Sociale vaardigheden																	X					
Managementvaardigheden	X				X							X					X					
Leidinggevende vaardigheden			X									X					X					
Financiële vaardigheden	X				X													X				
Marketing/verkoopvaardigheden					X												X	X				
Technische vaardigheden	X				X	X												X				
Beslissingsvermogen					X							X										
Integriteit					X													X				
Intelligentie					X													X	X			
Creativiteit					X																	
Motivatie		X	X	X	X							X	X				X	X		X	X	X
Zelfvertrouwen					X							X										X
Onafhankelijkheid					X																	
Durven nemen van risico's					X																	
Zelfde bedrijfsdoelen als u					X							X						X				
Betrokkenheid/binding met uw bedrijf			X		X							X				X	X		X			
Opvolger is buitenstaander													X				X					
Opvolger is familie													X				X		X			
Een persoonlijke relatie met u	X	X	X	X	X				X			X	X					X				
Vertrouwen van medewerkers					X				X									X				X
Een goede relatie met uw familie	X		X	X	X				X			X	X	X								

Tabel 3: Auteurs en onderzochte kenmerken

2.5.3 De emotionele aspecten

Een ondernemer heeft te maken met een aantal emotionele aspecten die bij de bedrijfsoverdracht een rol spelen. Een ondernemer moet zijn bezorgdheid overwinnen, de ontkenningfase doorstaan en bereidt zijn om aan de overdracht te beginnen en het bedrijf los kunnen laten (Brockhaus, 2004; Chittoor & Das, 2007; Handler, 1990; Lansberg, 1988; Sharma, Chrisman, & Chua, 2003a; Sharma, Chrisman, & Chua, 2003b). Daarbij moet de uittredende ondernemer angsten overwinnen zoals het verliezen van controle, macht en identiteit/aanzicht in de samenleving (Bjuggren & Sund, 2001; Brockhaus, 2004; Davis & Harveston, 1998; Kets de Vries, 1993; Potts, Schoen, Loeb, & Hulme, 2001).

Verder zijn het onder ogen zien van de sterfelijkheid (Davis & Harveston, 1998; Le Breton-Miller, Miller, & Steier, 2004) en het associëren van het pensioen hiermee (Bjuggren & Sund, 2001) veelgenoemde emotionele aspecten. Binnen familiebedrijven kunnen bedrijfseigenaren ook moeite hebben met het kiezen tussen de kinderen (Davis & Harveston, 1998) of is men bang voor een degradatie van zijn rol binnen de familie (Lansberg, 1988).

Van de emotionele aspecten wordt het loslaten van de onderneming als één van de grootste belemmeringen gezien voor een voorspoedige overdracht (Kommers & Engelenburg, 2003; Sharma P. , Chrisman, Pablo, & Chua, 2001).

Al deze emotionele aspecten lijden tot besluiteloosheid en uitstel van de overdracht (Flören, 2002; Flören & Nandram, 2007; Lansberg, 1988). En worden daardoor soms barrières genoemd bij het plannen van de overdracht (Kets de Vries, 1993).

Flören en Nandram (2007, p. 9) en Van der Eijk, Flören, & Jansen (2004, p. 30) noemen tevens de aspecten die beschreven zijn door Lansberg (1988), te weten:

- Angst voor de dood;
- Tegenzin om afstand te doen van controle en macht;
- Verlies van identiteit;
- Vooringenomenheid ten aanzien van planning;
- Het niet kunnen kiezen tussen kinderen;
- Angst voor pensionering;
- Jaloezie en rivaliteit;

Het overwinnen van de angsten door de uittredende ondernemer leidt tot een betere overdracht van kennis waarmee vervolgens concurrentievoordeel behaald kan worden dat zorgt voor betere resultaten van de onderneming na overname (Cabrera-Suárez, De Saá-Pérez, & García-Almeida, 2001).

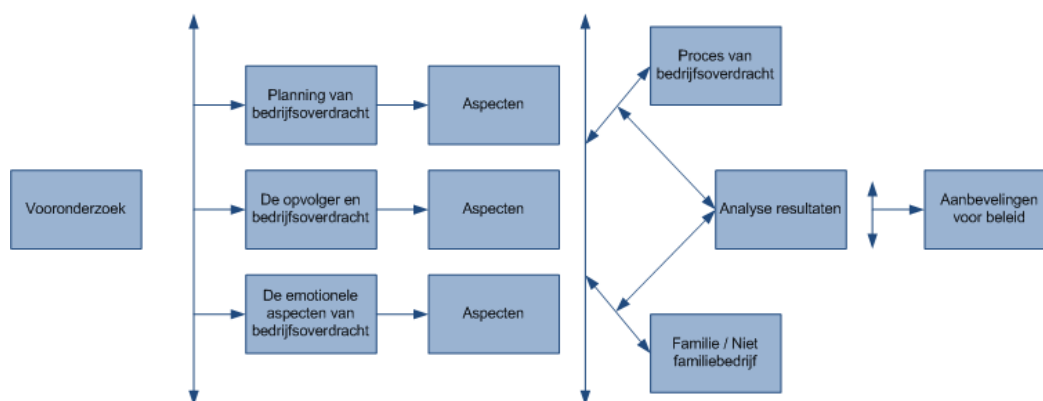
Op basis hiervan zijn er zes psychologische aspecten die getoetst zullen worden in de enquête. Daarbij is de volgende hypothese opgesteld:

H4: Hoe verder een ondernemer gevorderd is in het overdrachtsproces des te meer moeite hij verwacht te hebben met de emotionele aspecten.

3 Methode

3.1 Onderzoeksmodel

Er is allereerst een visueel model opgezet om een duidelijker beeld van het onderzoek te verkrijgen en de manier waarop er antwoord gegeven kan worden op de hoofd en deelvragen.



Figuur 4: Onderzoeksmodel

Dit onderzoeksmodel dat is opgesteld op basis van Verschuren en Doorewaard (1998) geeft allereerst aan dat door middel van vooronderzoek er gekozen is om op drie gebieden verder onderzoek te doen. Uit deze drie gebieden/thema's volgen een aantal aspecten die getoetst zullen worden aan de hand van verschillende fases binnen het proces van bedrijfsoverdracht en binnen familie dan wel niet-familie bedrijven. Nadat de resultaten hierop zijn geanalyseerd kunnen er aanbevelingen voor het beleid worden geformuleerd.

3.2 Onderzoeksstrategie

3.2.1 Inleiding

Het onderzoek zal een iteratief proces zijn waarbij de vraagstelling aangepast kan worden wanneer er gedurende het onderzoek blijkt dat dit nodig is. Verder is er na het vooronderzoek gekozen voor drie gebieden, die onder andere onderscheiden worden in de literatuur, waarop de perceptie en werkelijkheid bij ondernemers getoetst zal worden. De toetsing hiervan zal plaatsvinden door middel van een schriftelijke enquête zoals hierna zal worden uitgelegd.

Doordat er geen tijd is voor een longitudinaal onderzoek is er gekozen voor een eenmalig schriftelijke enquête dat als nadeel heeft dat er geen uitspraken gedaan kunnen worden over causaliteit (Baarda & De Goede, 1997).

3.2.2 Enquête

Door middel van een schriftelijke enquête zal het beeld worden geschetst zoals ondernemers binnen Overijssel naar de verschillende aspecten met betrekking tot bedrijfsopvolging hebben en hoe de werkelijkheid er vervolgens uit ziet. Binnen de enquête zal ook worden onderzocht of het een familiebedrijf betreft, in welke fase van de overdracht de ondernemer zit, het aantal medewerkers van een bedrijf en in welke branche deze actief is. Dit om vervolgens uitspraken te kunnen doen over verschillen in regio, branche en familie dan wel niet-familiebedrijven.

Er is gekozen voor een schriftelijke enquête omdat er een groot aantal personen (795) ondervraagd dienen te worden, er vele variabelen gemeten moeten worden en omdat de perceptie getoetst moet worden. De drie zaken zorgen ervoor dat een enquête de meest voor de hand liggende onderzoeksstrategie is. Daarnaast bestaat er bij een persoonlijk gesprek een hogere kans op sociaal wenselijke antwoorden dat minder is bij een schriftelijke enquête omdat deze minder persoonlijk wordt opgevat. Het nadeel is wel dat een schriftelijke enquête kan leiden tot het slordiger invullen van de enquête en dat sommige vragen verkeerd begrepen kunnen worden. Een telefonische enquête zal het meest snel zijn en een persoonlijk interview zal de meeste tijd in beslag nemen. Doordat er door middel van een schriftelijke enquête meer gegevens zijn te verzamelen dan via een telefonische enquête is er gekozen voor deze vorm van enquêteren (Baarda & De Goede, 1997; Swanborn, 1987).

3.3 Steekproef

De selectie van de data heeft grotendeels al plaatsgevonden doordat er uit een vorig onderzoek een database beschikbaar was met daarin de ondernemers die mee willen werken aan vervolgonderzoek. Deze ondernemers waren tijdens dat vorige onderzoek 50 jaar of ouder en waren eigenaar van een midden of klein bedrijf (MKB) in de provincie Overijssel. Dit maakt dat deze ondernemers de eenheden van het onderzoek zijn (Baarda & De Goede, 1997).

Tevens is het vanwege de omvang van de populatie niet mogelijk om de gehele populatie te ondervragen. Vervolgens wordt er normalerwijze gekozen voor een aselechte steekproef en voor een gestratificeerde aselechte steekproef wanneer er deelverzamelingen te zwak vertegenwoordigd dreigen te worden, dit om een correcte weergave van de populatie te verkrijgen (Swanborn, 1987). Dit is in ons geval niet mogelijk omdat enkel de ondernemers beschikbaar zijn die bij het vorig onderzoek hebben aangegeven mee te willen werken aan vervolgonderzoek. Daardoor is er sprake van een toevallige of beschikbare steekproef (Baarda & De Goede, 1997).

3.4 Responseverhogende maatregelen

Om zo min mogelijk non-response te krijgen op de enquête zijn er een aantal maatregelen getroffen. Het gebrek aan interesse is hoofdzakelijk de reden voor het niet invullen van een enquête (Dijkstra & Smit, 1999). Om hierop in te spelen is er in de begeleidingsbrief aandacht uitgegaan om het belang van het onderzoek aan te geven en de voordelen die de ondernemer er uiteindelijk bij kan hebben. Zowel Dijkstra en Smit (1999) als Swanborn (1987) benoemen verder de maatregelen die ontwikkeld zijn door Dillman (1978) om de response te verhogen. Deze maatregelen worden aangeduid met de naam 'Total design Method' (TDM). Ten aanzien van de begeleidingsbrief zijn alle aspecten die genoemd worden opgenomen. Dit zijn: Officieel briefpapier, gepersonifieerde aanhef, doel van het onderzoek, belang van het onderzoek, belang voor de ondernemer, wijze waarop naam en adres zijn verkregen, vertrouwelijkheid/anonimiteit van de gegevens, telefoonnummer voor informatie, persoonlijke handtekening en een dank voor het invullen.

Voor wat betreft de lay-out is de communicatie afdeling geraadpleegd van beide opdrachtgevers en is er een strakke lay-out met vragen in kleine letters. De vragen hebben een opbouwende volgorde en wanneer mogelijk opgesteld met behulp van de basisregels zoals beschreven in Dijkstra en Smit (1999) en door Swanborn (1987).

Met de verzending van enquête is ook gewacht tot na de vakantieperiode en gekozen voor verzending in het midden van de week om de respons zo hoog mogelijk te maken (Swanborn, 1987).

3.5 Toetsingsmethoden

Binnen het thema planning in deze scriptie zijn twee hypothesen geformuleerd. De eerste hypothese die moet toetsen of een ondernemer zijn overdracht ook daadwerkelijk uitstelt wordt door middel van een correlatieanalyse bekeken worden. Er is gekozen voor een correlatieanalyse omdat er sprake is van twee ratiovariabelen waarvan de samenhang berekend moet worden (Baarda & De Goede, 1997). Aangezien er meer dan 25 respondenten in de steekproef zitten is een normale verdeling van de variabelen niet vereist (Baarda & De Goede, 1997). Uit de analyse kan de productmoment-correlatiecoëfficiënt berekend worden die de samenhang aangeeft tussen de variabelen. Een spreidingsdiagram dit grafisch weergeven.

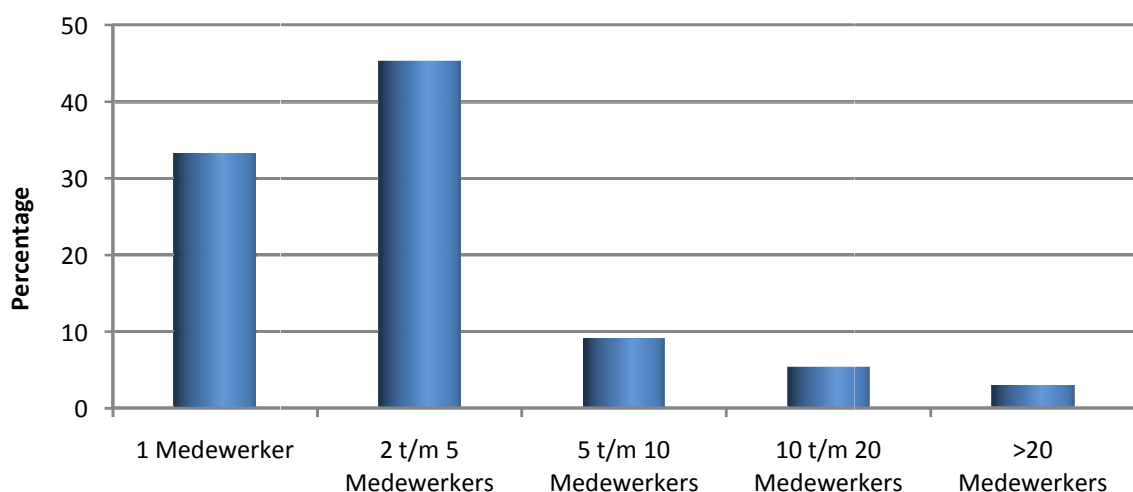
De tweede hypothese zal op dezelfde manier worden getoetst als de aspecten van de opvolger en de emotionele aspecten (hypothese 3&4), namelijk door middel van een Anova toets. Door middel van deze Anova toets zal bekeken worden of ondernemers anders gaan denken over bepaalde aspecten naarmate zij verder gevorderd zijn in het overdrachtsproces. De Anova toets wordt gebruikt om verschillen tussen variabelen te berekenen binnen een steekproef, hierbij dient er een nominale onafhankelijke en een afhankelijke variabele op ratio- of intervalniveau aanwezig te zijn (Baarda & De Goede, 1997). De nominale onafhankelijke variabele is in dit geval de variabele die aangeeft in welke fase een ondernemer zich bevindt. De afhankelijke variabelen zijn in dit geval de scores op de verschillende aspecten. Deze score betreft een Likert scale en daarom zijn deze variabelen op intervalniveau en bruikbaar voor deze toets. Er zal een significantieniveau gehanteerd worden van $\alpha=0.05$.

3.6 Beschrijving van de steekproef

Allereerst verdient het de aanbeveling om de verkregen data te analyseren. Hierdoor kan er een beter beeld worden verkregen bij het onderzoek.

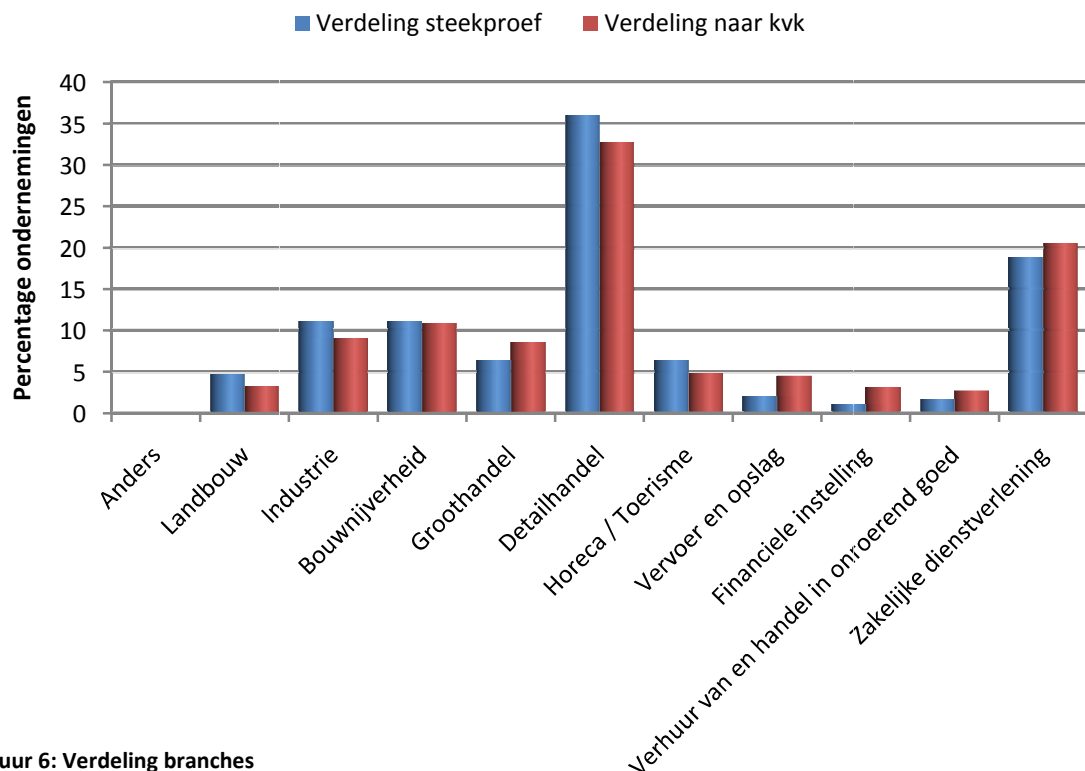
In onderstaand figuur is de verdeling te zien van het aantal werknemers dat bij de ondernemer in dienst waren, omgerekend naar het aantal full-time medewerkers. Er is zichtbaar dat de meeste bedrijven bestaan uit niet meer dan 5 medewerkers. Uit cijfers van de kamer van koophandel blijkt dat 94% procent van de ondernemingen in Nederland minder dan 10 werknemers hebben, in de steekproef is dit 92%.

Procentuele verdeling aantal werknemers



Figuur 5: Verdeling aantal medewerkers

Wanneer er binnen de steekproef gekeken wordt naar de verdeling onder de branches dan zien we dat er veel ondernemingen actief zijn in de detailhandel en in de zakelijke dienstverlening. Als we dit vergelijken met het landelijk gemiddelde blijkt dat deze in grote mate overeenkomt. De indeling is opgesteld aan de hand van de bedrijfsindeling kamers van koophandel (BIK).



Figuur 6: Verdeling branches

Om vervolgens te bepalen of de steekproef overeen komt met de populatie is er een chi-kwadraat toets uitgevoerd om de 'goodness of fit' te bepalen. Met deze statistische toets kan bepaald worden of de steekproef representatief is voor de gehele populatie ten aanzien van de brancheverdeling.

Branche	Verwacht	Werkelijk	
Overig	0,08	0	0,075176
Landbouw	9,60	14	2,018883
Industrie	26,88	33	1,391821
Bouwnijverheid	32,32	33	0,01448
Groothandel	25,31	19	1,57426
Detailhandel	97,20	107	0,987308
Horeca / Toerisme	14,28	19	1,557022
Vervoer en opslag	13,28	6	3,991084
Financiële instelling	9,30	3	4,266813
Verhuur van en handel in onroerend goed	7,92	5	1,077007
Zakelijke dienstverlening	60,83	56	0,383141
		χ^2	17,337
		DF	10
		p	0,07

Tabel 4: Overzicht berekening Chi-kwadraat

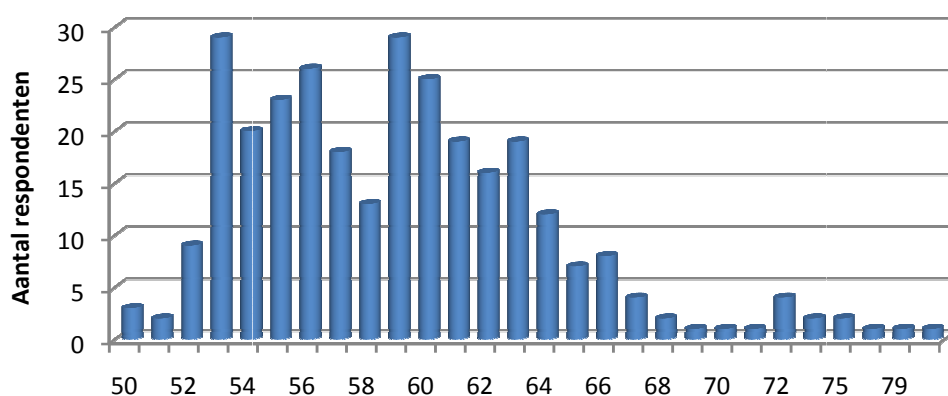
Op basis van de gegevens van de populatie kan een verwacht aantal ondernemingen worden berekend bij 295 waarneming zoals in onze steekproef. De tabel op de vorige pagina vertoont deze aantallen en laat de uitkomst van de formule zien zoals deze hieronder is weergegeven.

$$\chi^2 = \sum \frac{(\text{Waargenomen aantal} - \text{Verwacht aantal})^2}{\text{Verwacht aantal}}$$

De Chi-kwadraat waarde van 17,337 geeft een overschrijdingskans van 0,07 bij tien vrijheidsgraden. Dat wil zeggen dat de steekproef niet significant andere frequenties binnen de branches vertoont dan je op basis van de gehele populatie zou verwachten. De steekproef wordt daarmee als representatief worden beschouwd voor de gehele populatie betreffende de verdeling van de branches.

Het volgende overzicht toont de leeftijden van de ondernemers. De ondernemers die jonger dan 50 jaar waren zijn hier uitgefilterd. Dit is gedaan omdat deze buiten beschouwing worden gelaten bij dit onderzoek.

Frequentie verdeling leeftijd



Figuur 7: Verdeling leeftijd

Omdat de resultaten vaak uitgesplitst zullen worden naar twee variabelen, namelijk de fase waarin een ondernemers zit en het wel of niet zijn van een familiebedrijf, is in onderstaande tabel een verdeling te zien van het aantal respondenten ten opzichte van deze twee variabelen.

	Voor bewustwording	Na bewustwording	Oriëntatie	Voorbereiding	Overdracht	Post overdracht	Totaal
Familiebedrijf	15	21	12	5	34	5	92
Niet familiebedrijf	24	25	47	25	13	10	144
Totaal	39	46	59	30	47	15	236

Tabel 5: Overzicht respondenten

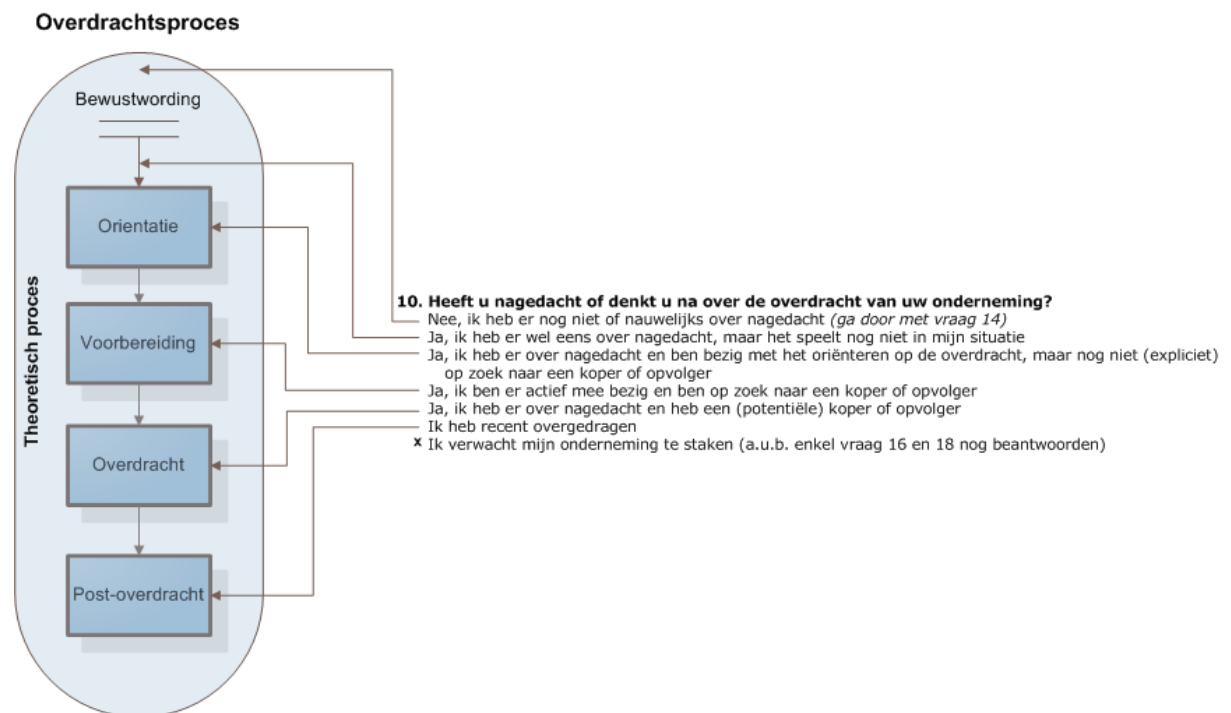
3.7 Operationalisatie

3.7.1 Inleiding

Om de theoretische zaken te kunnen meten in een enquête dient er een operationalisatie plaats te vinden. Hierbij wordt er een empirische variabele gekozen die dit theoretisch kenmerk kan meten. Doordat we te maken hebben met een voornamelijk beschrijvend onderzoek (Dijkstra & Smit, 1999) zijn er niet veel problemen te verwachten met de operationalisatie van de begrippen (Swanborn, 1987). Er zijn bijvoorbeeld geen vage abstracte begrippen die omgezet moeten worden in meetbare kenmerken (Baarda & De Goede, 1997). In de volgende paragrafen worden de variabelen behandeld die van belang zijn. Als bijlage is de gehele enquête opgenomen. In onderstaande paragrafen wordt verwezen naar vraagnummers in de enquête welke als bijlage 2 is opgenomen.

3.7.2 Fase in het proces van bedrijfsoverdracht

Om te bepalen in welke fase een ondernemer zit met betrekking tot bedrijfsoverdracht is er gekeken welke activiteiten in elke fase van het proces ondernomen worden. Vervolgens is er in de enquête aan de ondernemers gevraagd in hoeverre de ondernemer heeft nagedacht over de overdracht van zijn bedrijf. In onderstaand figuur zijn de antwoordmogelijkheden van deze vraag gekoppeld aan de verschillende fases in het proces.



Figuur 8: Operationalisatie fases overdrachtsproces

Door deze indeling kunnen we ook het verschil aanduiden tussen de perceptie en de werkelijkheid. De eerste antwoordmogelijkheid leidt ertoe dat iemand nog een perceptie heeft van de overdracht. De uittredende ondernemers die hebben geantwoord dat ze al hebben overgedragen of al een potentiële koper of opvolger hebben kunnen de vragen met betrekking tot de pre-overname beantwoorden op de manier zoals dat daadwerkelijk is verlopen.

3.7.3 Familiebedrijf

Om te bepalen of het een familiebedrijf is, is al gesteld dat de eigenaar de intentie moet hebben om het bedrijf binnen de familie te houden. Daarvoor is vraag 19 opgenomen in de enquête. Wanneer een ondernemer hier de eerste antwoordmogelijkheid aangekruist heeft dan wordt het bedrijf als een familiebedrijf beschouwd.

3.7.4 Planning van de overdracht

Ten aanzien van de planning van overdracht zijn er drie vragen opgenomen in de enquête. Met de antwoorden op deze drie vragen kunnen er uitspraken gedaan worden over verscheidende aspecten van de planning van de overdracht. Het betreft de vragen 5, 7 en 8, waarbij de leeftijd van de ondernemer, de leeftijd waarop deze denkt uit te treden en de verwachte duur van de bedrijfsoverdracht gevraagd wordt.

3.7.5 De opvolger en de overdracht

Ten aanzien van de opvolger willen we graag te weten komen welke zaken hij belangrijk acht bij zijn opvolger. Er zijn daarvoor drie vragen opgenomen. Vraag 21 en 22 vragen naar het opleidingsniveau die een opvolger moet bezitten en of deze opleiding moet aansluiten bij de activiteiten van het bedrijf. Vraag 23 bevat een lijst van kenmerken met betrekking tot de opvolger waarbij de ondernemer de belangrijkheid kan aangeven van elk van deze aspecten.

3.7.6 Emotionele aspecten

Om de emotionele aspecten te ondervragen is vraag 17 opgenomen waarin de ondernemer aan kan geven in welke mate hij problemen denkt te ondervinden ten aanzien van de overdracht. Naast de emotionele aspecten is er tevens een vraag over de financiering gesteld. Deze valt buiten de scope van de scriptie maar is voor de opdrachtgevers wellicht interessant.

4 Resultaten

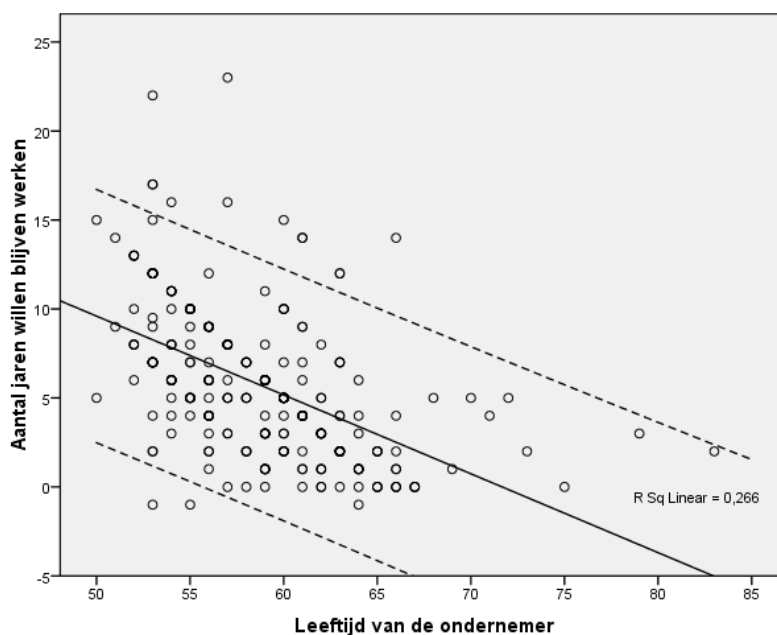
4.1 Planning

Om de eerste hypothese te onderzoeken dienen we het verband te bekijken tussen de huidige leeftijd van de ondernemer en de leeftijd waarop hij denkt te stoppen. Allereerst een weergave van deze hypothese:

H1: Hoe ouder de ondernemer des te later deze denkt te stoppen met werken.

Om specifieker te beoordelen of een ondernemer de overdracht ook daadwerkelijk uitstelt is er gekozen om de delta tussen de werkelijke leeftijd en de verwachte leeftijd van uittreden af te zetten tegen de huidige leeftijd van de ondernemer. In onderstaand figuur is hiertussen het verband zichtbaar.

Een regressie analyse toont de volgende uitkomst:



Figuur 9: Correlatiediagram

In het correlatiediagram is de regressielijn weergegeven. Deze regressielijn is negatief en dus kunnen we concluderen dat hoe ouder een ondernemer is des te korter deze verwacht te blijven werken. In onderstaande tabel is de correlatiecoëfficiënt en de determinatiecoëfficiënt te zien die bij de grafiek horen.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,516 ^a	,266	,263	3,587

a. Predictors: (Constant), Leeftijd van de ondernemer

Tabel 6: Correlatie en determinatiecoëfficiënt

De correlatiecoëfficiënt (R) bedraagt 0,52 en de determinatiecoëfficiënt (R^2) daardoor 0,27. Dat wil zeggen dat 27% van de variantie verklaard wordt door de huidige leeftijd van de ondernemer.

Wanneer er vervolgens gekeken wordt naar de coëfficiënten bij de getekende regressielijn zoals in onderstaande tabel is weergegeven kunnen we de formule afleiden die bij de regressie lijn hoort.

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	31,751	2,648		11,991	,000
	Leeftijd van de ondernemer	-,443	,045	-,516	-9,856	,000

a. Dependent Variable: Aantal jaren nog willen werken

Figuur 10: Coëfficiënten

Hieruit volgt de volgende formule die het aantal jaar dat iemand wil blijven werken kan voorspellen op basis van de huidige leeftijd en de gegeven regressielijn.

$$\text{Aantal jaar dat men wil blijven werken} = -31,75 - (0,44 * \text{Leeftijd van de ondernemer})$$

Binnen deze formule zijn zowel familiebedrijven als niet-familiebedrijven opgenomen. Daarom zijn in onderstaands overzicht ook de coëfficiënten weergegeven van deze twee groepen afzonderlijk.

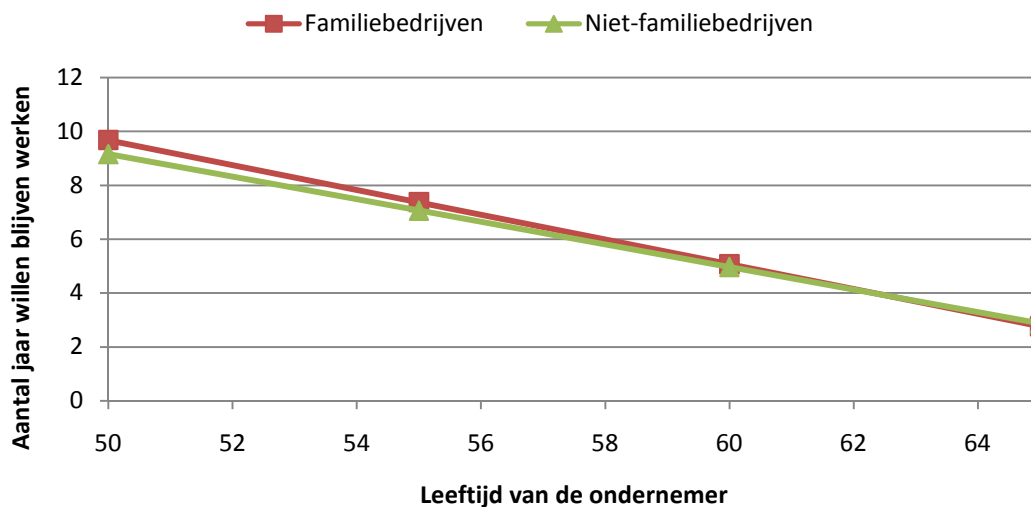
Coefficients^a

Familiebedrijf	Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
Familiebedrijf	(Constant)	32,728	3,675		8,906	,000
	Leeftijd van de ondernemer	-,461	,063	-,638	-7,324	,000
Niet-familie bedrijf	(Constant)	30,109	3,869		7,783	,000
	Leeftijd van de ondernemer	-,419	,066	-,480	-6,366	,000

a. Dependent Variable: Aantal jaren nog willen werken

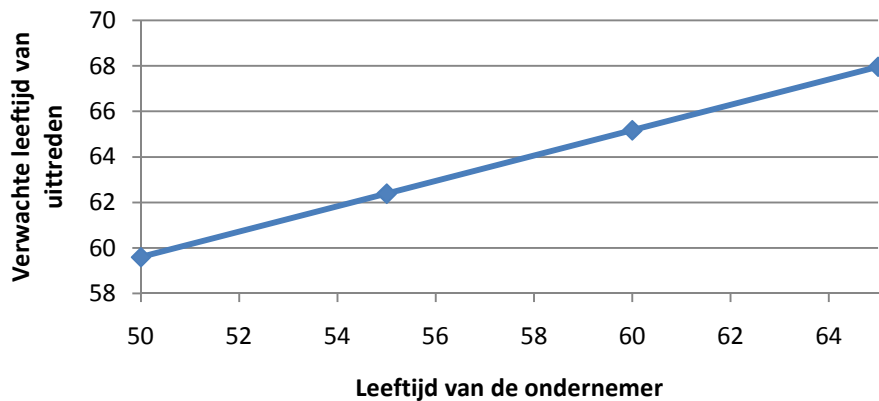
Tabel 7: Coëfficiënten familiebedrijf en niet-familiebedrijf

Met behulp van de coëfficiënten kunnen we het verwachte aantal jaren dat een ondernemer wil blijven werken ook weergeven in een grafiek zoals hieronder weergegeven. Het verschil tussen familiebedrijven en niet-familiebedrijven is gering.



Figuur 11: Verwachte aantal jaren dat ondernemers willen blijven werken

Omdat er geen grote verschillen aanwezig zijn tussen de familie en niet-familiebedrijven is het mogelijk om, zoals in onderstaande grafiek, de verwachte uittredingsleeftijd te voorspellen.



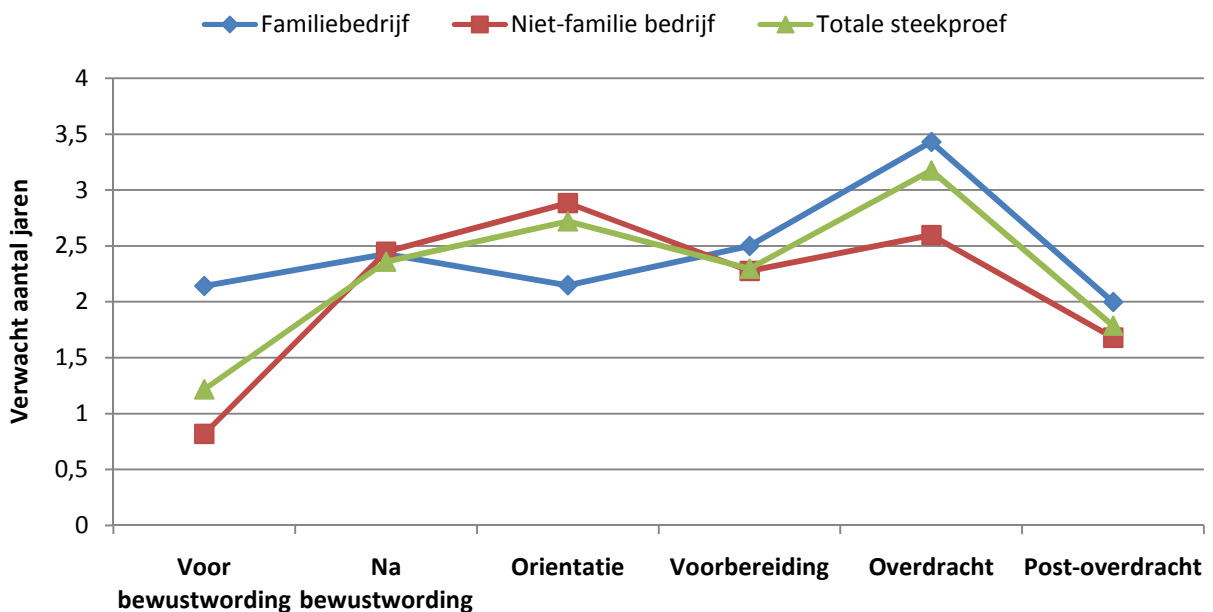
Figuur 12: Verwachte leeftijd van uittreden

Naarmate de ondernemer ouder wordt veracht deze op een latere leeftijd te stoppen. Door middel van de coëfficiënt van 0,44 valt te concluderen dat wanneer een ondernemer 1 jaar ouder is deze 0,44 jaar korter wil blijven werken. Bij een regressiecoëfficiënt van 1 zou de ondernemer zijn overdracht niet uitstellen maar is zijn eerdere verwachting ten aanzien van de leeftijd waarop hij denkt te stoppen gelijk zijn verwachting op latere leeftijd. Dit is hier niet het geval en daardoor kunnen we concluderen dat een ondernemer naarmate hij ouder wordt ook later wil gaan stoppen met werken.

De tweede hypothese luidde als volgt:

H2: Hoe verder een ondernemer gevorderd is in het overdrachtsproces des te langer verwacht hij dat het overdrachtsproces zal duren.

Allereerst is in onderstaande grafiek te zien hoe lang een ondernemer verwacht dat het overdrachtsproces in zijn totaliteit zal duren. Te zien is dat ondernemers binnen het niet-familiebedrijf er in de eerste fase een veel kortere verwachting hebben.



Figuur 13: Tijdsduur overdrachtsproces

Door middel van een ANOVA analyse kan bekeken worden of er significante verschillen aanwezig zijn tussen de fase waarin een ondernemer zit en de perceptie over de duur van de overdracht. De ANOVA analyse is zichtbaar in onderstaand figuur. Door verdere analyse door middel van een Bonferroni toets blijkt dat ondernemers in de fase 'voor bewustwording' significant anders denkt over de duur van de overdracht dan ondernemers in de oriëntatie en overdrachtsfase. In onderstaande tabel is dit zichtbaar, waarbij de niet significante verschillen weg zijn gelaten.

ANOVA						
Perceptie van duur bedrijfsoverdracht (in jaren)						
	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.	
Between Groups	69,564	5	13,913	4,838	,000	
Within Groups	497,553	173	2,876			
Total	567,117	178				

Multiple Comparisons						
Perceptie van duur bedrijfsoverdracht (in jaren) Bonferroni						
(I) Fase in het proces	(J) Fase in het proces	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
					Lower Bound	Upper Bound
Voor bewustwording	Oriëntatie	-1,50214*	,40029	,004	-2,6936	-,3107
	Overdracht	-1,95798*	,42732	,000	-3,2299	-,6860

*. The mean difference is significant at the 0.05 level.

Figuur 14: ANOVA toets met bijbehorende bonferroni toets

Om vervolgens te bekijken of er verschillen bestaan tussen familiebedrijven en niet-familiebedrijven zijn de ANOVA en bonferroni toets voor beide groepen toegepast en hieronder weergegeven. Door middel van deze analyse is zichtbaar dat er bij het niet-familiebedrijf een significant verschil is ten aanzien hoelang men denkt dat de overdracht zal gaan duren en bij het familiebedrijf niet. Wanneer door verdere analyse bekeken wordt waar deze significantie vandaan komt blijkt dat de perceptie in de fase 'voor bewustwording' significant lager is dan de fases 'na bewustwording', 'Oriëntatie' en 'Overdracht'. Mogelijk zijn er verder geen significante verschillen door het soms beperkte aantal respondenten per fase zoals zichtbaar in het overzicht in paragraaf 3.6.

ANOVA						
Perceptie van duur bedrijfsoverdracht (in jaren)						
Familiebedrijf	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.	
Between Groups	20,890	5	4,178	1,037	,406	
Within Groups	217,613	54	4,030			
Total	238,503	59				
Niet-familie bedrijf	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.	
Between Groups	52,167	5	10,433	4,637	,001	
Within Groups	236,271	105	2,250			
Total	288,438	110				

Multiple Comparisons						
Perceptie van duur bedrijfsoverdracht (in jaren) Bonferroni						
(I) Fase in het proces	(J) Fase in het proces	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
					Lower Bound	Upper Bound
Voor bewustwording	Na bewustwording	-1,63125*	,50314	,024	-3,1426	-,1199
	Oriëntatie	-2,06587*	,44535	,000	-3,4036	-,7281
	Overdracht	-1,77943*	,58754	,046	-3,5443	-,0146

*. The mean difference is significant at the 0.05 level.

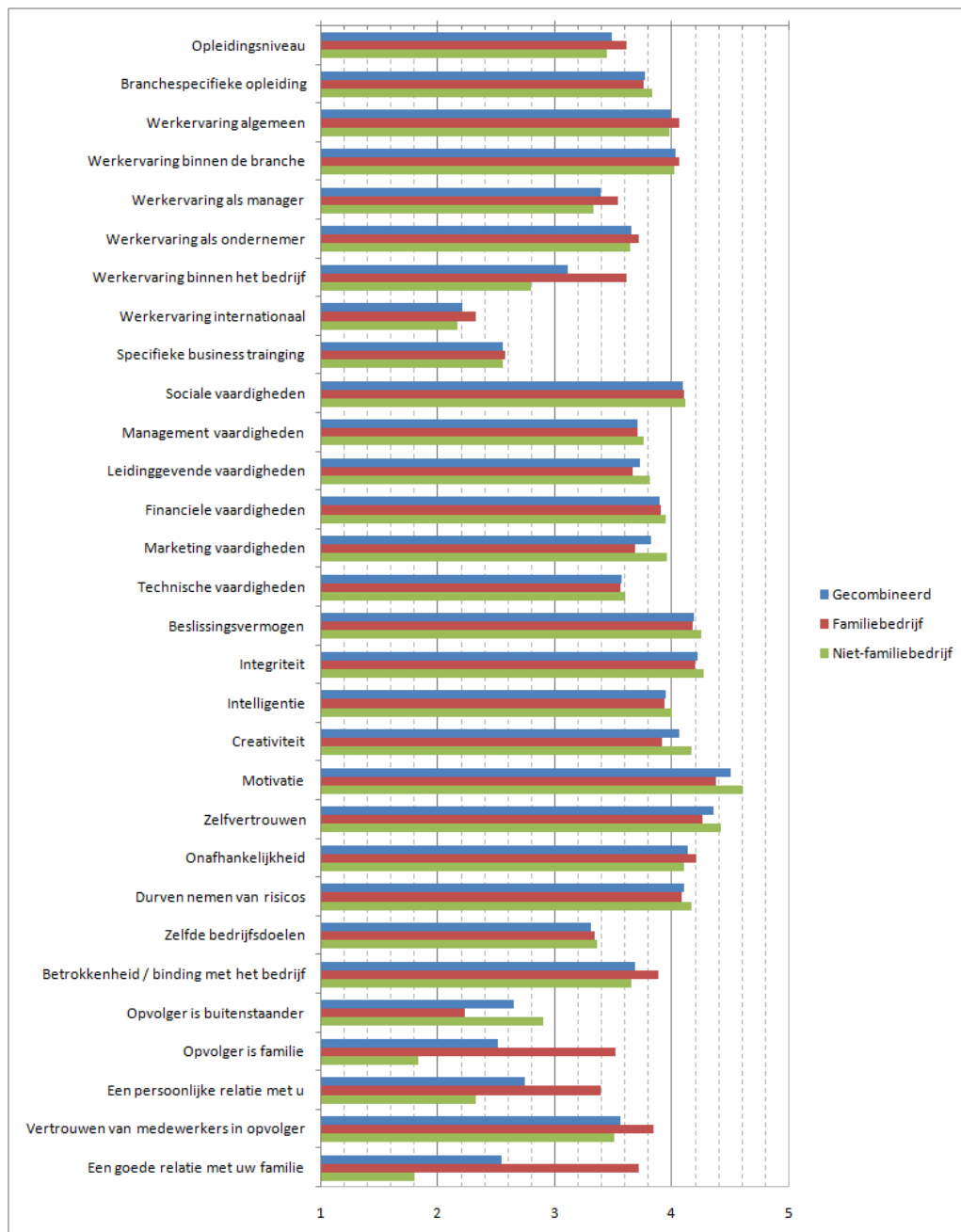
Figuur 15: ANOVA en Bonferroni toets duur van de overdracht

4.2 De opvolger

De derde hypothese om de belangrijkheid van aspecten van de opvolger te toetsen luidt als volgt:

H3: Een ondernemer denkt vooraf anders over de belangrijkheid van de kenmerken van de opvolger dan naderhand.

Om allereerst een beter beeld te krijgen van de belangrijkheid van de opvolgerkenmerken is in onderstaande tabel zichtbaar wat de gemiddelde score is op deze kenmerken. Antwoorden zijn gegeven op een schaal van 1 tot en met 5, waarbij 1 staat voor zeer onbelangrijk en 5 voor zeer belangrijk. In de tabel is een algemeen gemiddelde gegeven en een verdeling naar familie en niet-familiebedrijven.



Figuur 16: Gemiddelde scores op kenmerken opvolger

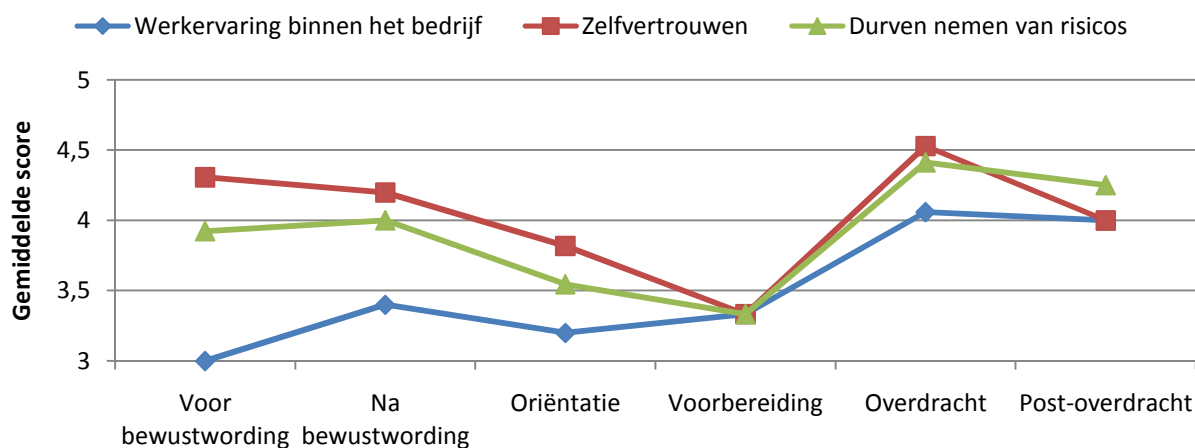
Nu er inzicht is in de mate van belangrijkheid volgt er een ANOVA analyse om te bekijken waar er significante verschillen aanwezig zijn wanneer we deze kenmerken uitzetten tegen de fase waarin een ondernemer zich in het overdrachtsproces bevindt. In dit overzicht zijn 3 ANOVA analyses gecombineerd. Allereerst worden de significanties weergegeven waarbij alle respondenten worden samengenomen. Daarnaast is er gekozen om direct ook weer te geven welke kenmerken significant zijn binnen familiebedrijven en welke bij niet-familiebedrijven.

Kenmerken opvolger	Gecombineerd		Familiebedrijven		Niet-familiebedrijven	
	F*	Sig.	F**	Sig.	F**	Sig.
Opleidingsniveau	1,902	0,095	1,564	0,18	1,335	0,254
Branchespecifieke opleiding	2,626	0,025	0,749	0,589	1,522	0,187
Werkervaring algemeen	1,517	0,186	0,424	0,83	0,891	0,490
Werkervaring binnen de branche	3,195	0,008	0,73	0,603	2,403	0,041
Werkervaring als manager	5,696	0,000	1,692	0,147	4,544	0,001
Werkervaring als ondernemer	3,058	0,011	0,797	0,555	3,429	0,006
Werkervaring binnen het bedrijf	8,910	0,000	3,317	0,009	3,800	0,003
Werkervaring internationaal	1,581	0,167	0,111	0,99	2,383	0,042
Specifieke business training	2,049	0,073	2,19	0,064	1,240	0,295
Sociale vaardigheden	0,435	0,824	0,745	0,592	0,107	0,991
Management vaardigheden	4,186	0,001	1,087	0,374	2,856	0,018
Leidinggevende vaardigheden	5,393	0,000	1,499	0,2	4,074	0,002
Financiële vaardigheden	0,534	0,750	0,866	0,508	0,087	0,994
Marketing vaardigheden	3,003	0,012	0,27	0,928	2,789	0,020
Technische vaardigheden	0,604	0,697	0,324	0,897	0,981	0,432
Beslissingsvermogen	2,286	0,047	2,262	0,056	0,930	0,464
Integriteit	0,584	0,713	0,932	0,465	0,728	0,604
Intelligentie	0,883	0,493	2,032	0,083	0,583	0,713
Creativiteit	0,267	0,931	0,949	0,454	0,515	0,764
Motivatie	0,686	0,635	1,96	0,094	0,837	0,526
Zelfvertrouwen	0,696	0,627	2,355	0,048	0,633	0,675
Onafhankelijkheid	2,367	0,041	1,635	0,16	0,899	0,484
Durven nemen van risico's	1,416	0,220	2,606	0,031	0,353	0,880
Zelfde bedrijfsdoelen	3,408	0,005	0,567	0,725	2,481	0,035
Betrokkenheid / binding met het bedrijf	3,183	0,009	2,044	0,081	1,004	0,418
Opvolger is buitenstaander	3,061	0,011	0,596	0,703	1,473	0,203
Opvolger is familie	3,001	0,012	0,331	0,893	0,121	0,987
Een persoonlijke relatie met u	2,965	0,013	0,922	0,471	0,428	0,828
Vertrouwen van medewerkers in opvolger	4,866	0,000	1,233	0,303	1,389	0,233
Een goede relatie met uw familie	3,742	0,003	0,451	0,811	0,342	0,887

* Op basis van 219 vrijheidsgraden ** Op basis van 78 vrijheidsgraden *** Op basis van 124 vrijheidsgraden

Tabel 8: Significante verschillen op belangrijkheid opvolgerkenmerken

In bovenstaande tabel is zichtbaar op welke kenmerken ondernemers in de een fase van het proces significant anders dan ondernemers elders in het proces. Daardoor is het nu interessant om specifieker naar deze verschillen te kijken. Binnen familiebedrijven zijn er drie significante kenmerken. In onderstaande grafiek is voor deze drie de gemiddelde score uitgezet tegen de fase waarin de ondernemer zich bevindt.

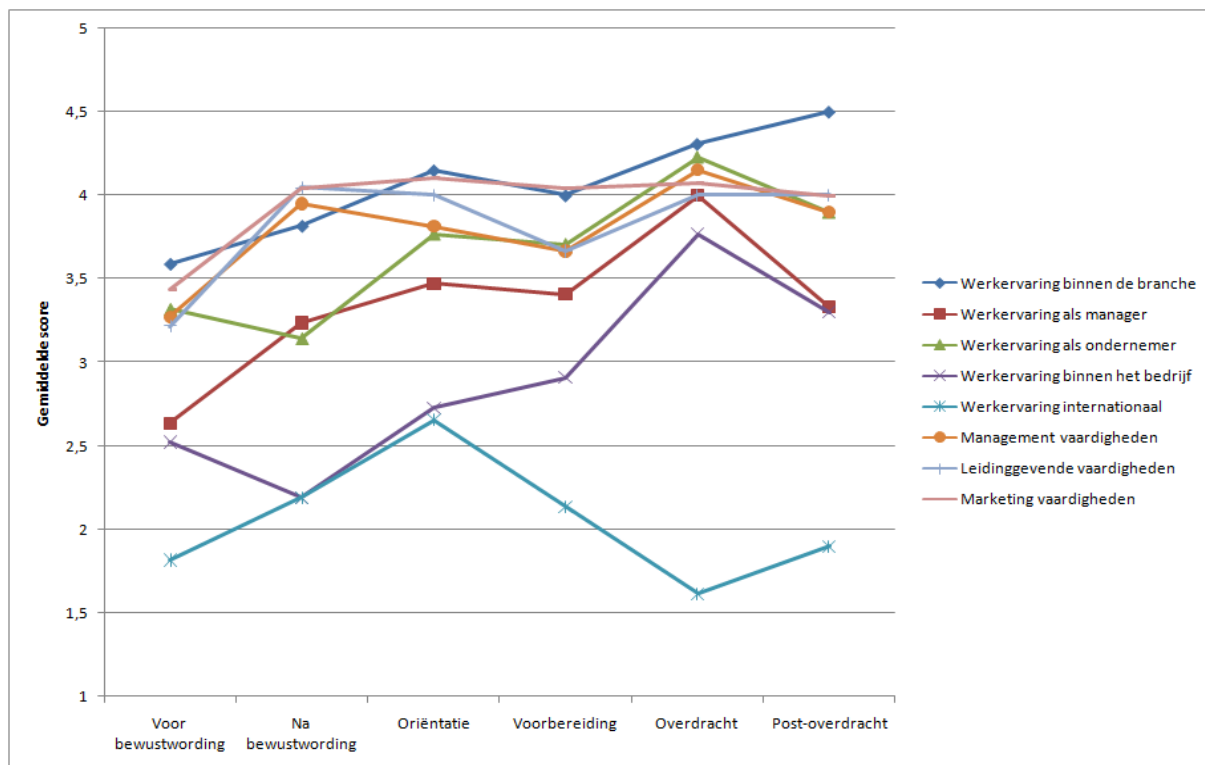


Figuur 17: Overzicht gemiddelde scores op de drie significante kenmerken

Om vervolgens te beoordelen welke verschillen in het gemiddelde ook daadwerkelijk significant zijn wordt er een post-hoc analyse uitgevoerd. Daarmee wordt bekeken welke fases significant van elkaar verschillen. Er is gekozen voor een bonferroni test in plaats van een lsd (least significant difference) test omdat deze rekening houdt met het aantal groepen(fases) dat met elkaar vergeleken wordt terwijl de lsd-test daar geen correctie voor gebruikt.

Voor wat betreft de werkervaring binnen het bedrijf zijn de gemiddelde scores enkel significant verschillend tussen ondernemers voor de bewustwording en ondernemer in de overdrachtsfase. Het zelfvertrouwen en het durven nemen van risico's blijkt naar de bonferroni test niet significant verschillend tussen de verschillende fases.

Hetzelfde is gedaan voor de significanties bij niet-familiebedrijven.



Figuur 18: Overzicht gemiddelde scores op de significante kenmerken

Wederom is er via een post-hoc analyse bekeken waar de significanties vandaan komen. In onderstaand schema is per kenmerk zichtbaar welke verschillen tussen fases significant zijn.

Kenmerk	Fase	verschilt	van fase:
Werkervaring binnen de branche	-	-	-
Werkervaring als manager	Voor bewustwording	↔	Oriëntatie
	Voor bewustwording	↔	Overdracht
Werkervaring als ondernemer	Na bewustwording	↔	Overdracht
Werkervaring binnen het bedrijf	Voor bewustwording	↔	Overdracht
	Na bewustwording	↔	Overdracht
Werkervaring internationaal	-	-	-
Managementvaardigheden	Voor bewustwording	↔	Overdracht
Leidinggevende vaardigheden	Voor bewustwording	↔	Na bewustwording
	Voor bewustwording	↔	Oriëntatie
Marketing vaardigheden	Voor bewustwording	↔	Oriëntatie

Tabel 9: Significante verschillen tussen fases

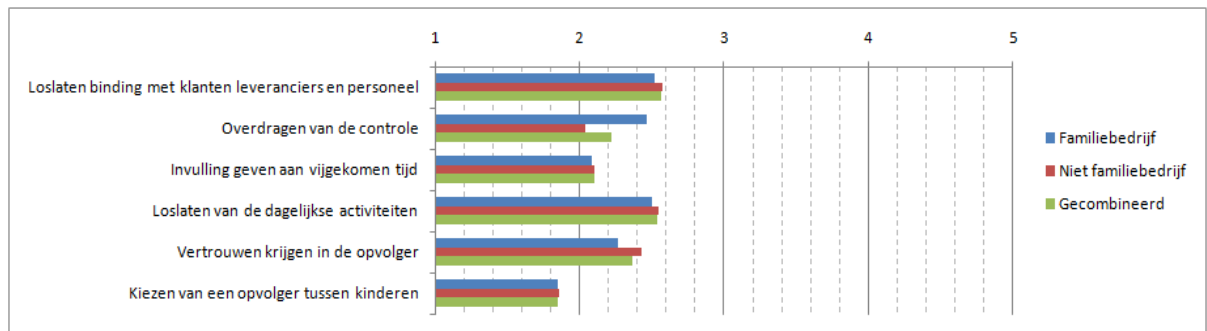
De resultaten tot dusver geven inzicht in significante verschillen tussen de verschillen de fases tijdens de overdracht.

4.3 Emotionele aspecten

Voor wat betreft de emotionele aspecten is er de volgende hypothese geformuleerd:

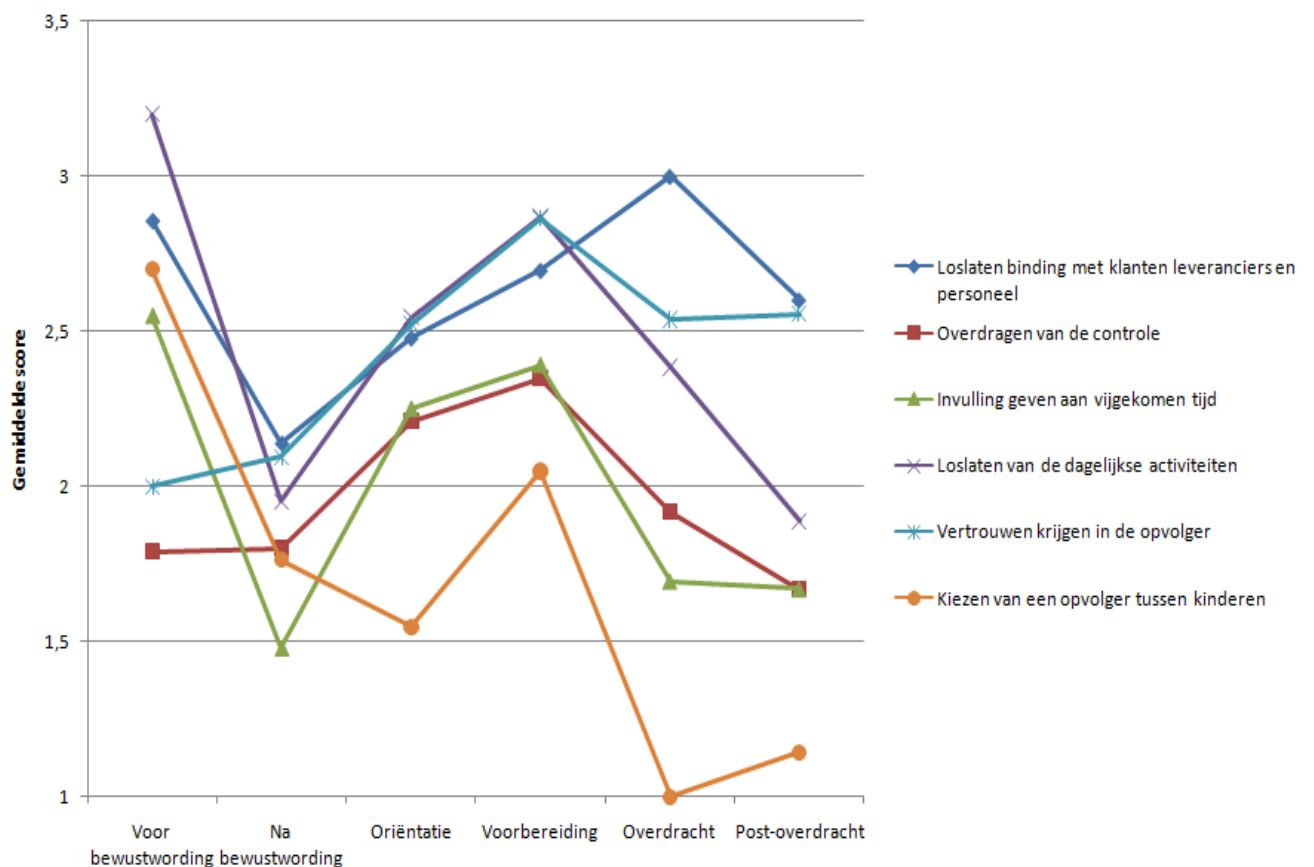
H4: Hoe verder een ondernemer gevorderd is in het overdrachtsproces des te meer moeite hij verwacht te hebben met de emotionele aspecten.

In onderstaand figuur staan gemiddelde score weergegeven van de ondernemers op de emotionele aspecten bij bedrijfsoverdracht.



Figuur 19: Gemiddelde scores op emotionele aspecten

Wanneer deze aspecten worden uitgezet tegen de fases in het overdrachtsproces dan volgt het volgende overzicht:



Figuur 20: Overzicht scores op emotionele aspecten per fase

Om vervolgens te bepalen of er significante verschillen aanwezig zijn binnen de verschillende fases is er een Anova test uitgevoerd. De resultaten daarvan zijn zichtbaar in onderstaande tabel.

	Gecombineerd		Familiebedrijven		Niet-familiebedrijven	
<u>Emotionele aspecten</u>	F	Sig.	F	Sig.	F	Sig.
Loslaten binding met klanten leveranciers en personeel	0,174	0,972	1,024	0,410	1,248	0,291
Overdragen van de controle	0,950	0,450	1,790	0,125	1,635	0,156
Invulling geven aan vrijgekomen tijd	1,918	0,092	2,175	0,065	2,581	0,029
Loslaten van de dagelijkse activiteiten	1,999	0,080	1,418	0,227	3,264	0,008
Vertrouwen krijgen in de opvolger	1,452	0,207	0,571	0,722	1,897	0,100
Kiezen van een opvolger tussen kinderen	1,706	0,135	1,080	0,379	2,442	0,040

Tabel 10: Significante verschillen op gemiddelde scores op emotionele aspecten

Alleen bij de niet-familiebedrijven zijn drie significante verschillen zichtbaar. Om deze verschillen nader te bekijken is wederom de post-hoc bonferroni test uitgevoerd en daaruit blijken de volgende verschillen significant te verschillen per fase. De significantie die gevonden is bij het aspect 'kiezen van een opvolger tussen de kinderen' is niet nader belicht omdat deze niet van toepassing is bij de niet-familiebedrijven.

Kenmerk	Fase	verschilt significant	van fase:
Invulling geven aan vrijgekomen tijd	-		-
Loslaten van de dagelijkse activiteiten	Voor bewustwording	↔	Na bewustwording

Tabel 11: Uitkomsten post-hoc analyse

Uit deze analyse blijkt dat er alleen een significant verschil bestaat tussen ondernemers voor de bewustwording en na de bewustwording op het aspect 'loslaten van de dagelijkse activiteiten'.

5 Conclusie en aanbevelingen

5.1 Conclusie

5.1.1 Planning

De eerste hypothese die getoetst is in dit onderzoek betreft de vraag of een ondernemer zijn overdracht uitstelt. Precies luidt de hypothese als volgt:

H1: Hoe ouder de ondernemer des te later deze denkt te stoppen met werken.

In de resultaten kwam al naar voren dat een ondernemer inderdaad later denkt te stoppen naarmate hij ouder wordt. Vanuit de theorie wordt gesteld dat dit veroorzaakt kan worden door de emotionele aspecten die een ondernemer ervan weerhouden om met de overdracht te beginnen (Bjuggren & Sund, 2001; Flören, 1997; Lansberg, 1988), doordat de ondernemer niet de capaciteiten bezit om de overdracht te plannen, er geen interesse is bij kinderen (Hamilton, 2003) of omdat een ondernemer een positie bekleedt waarbij hij kan weigeren om met pensioen te gaan of eigenlijk het pensioen negeren en daardoor de overdracht uitstelt (Trow, 1961).

Wanneer een ondernemer de overdracht uitstelt kan het zo zijn dat hij te weinig tijd heeft om een effectieve overdracht te bewerkstelligen welke normaliter vijf tot zeven jaar in beslag neemt (Europese Commissie, 2002; Le Breton-Miller, Miller, & Steier, 2004; Mandl, 2004; Van der Eijk, Flören, & Jansen, 2004).

Door middel van de toetsing op de duur van de overdracht is er vervolgens bekeken of een ondernemer een ander beeld krijgt ten aanzien van de duur van de overdracht naarmate hij verder gevorderd is in het proces van overdracht. De hypothese die daarbij opgesteld is luidt als volgt:

H2: Ondernemers in een latere fase van het overdrachtsproces hebben een andere perceptie ten aanzien van de duur van de overdracht.

We kunnen deze hypothese slechts gedeeltelijk aannemen aangezien er echter alleen een significant lagere perceptie is ten aanzien van de duur van de overdracht tussen de eerste fase bij niet-familiebedrijven en fases twee, drie en vijf. Toch is bij de resultaten zichtbaar dat er een toename aanwezig is met betrekking tot de duur die een overdracht in beslag zal nemen. Zo denkt een ondernemer binnen een familiebedrijf vooraf nog dat de overdracht twee jaar in beslag zal nemen terwijl een ondernemer in de overdrachtsfase een verwachting heeft van 3,5 jaar. Binnen niet-familiebedrijven ligt dit binnen beide fases precies een jaar lager op respectievelijk minder als een jaar en 2,5 jaar. Een verschil van 1,5 jaar tussen de perceptie vooraf en de overdrachtsfase.

Het blijkt dus dat ondernemers de overdracht uitstellen en daarnaast ook tijdens het proces beseffen dat het langer gaat duren dan dat met vooraf verwacht. Waardoor nog minder tijd is om de overdracht effectief te regelen en waarbij bij uitstel de kans op een 'oase' groter zal worden. Deze zogenoemde 'oase' dat staat voor; overlijden, arbeidsongeschiktheid, stoppen met werken en echtscheiding, en gemiddeld krijgt al 18% van de ondernemers hiermee te maken en kan dus niet vrijwillig stoppen (Flören, 1997).

5.1.2 De opvolger

Allereerst kunnen we concluderen dat ondernemers over het algemeen de persoonlijke eigenschappen van de opvolger belangrijk vinden. Daarnaast wordt de algemene werkervaring en werkervaring binnen de branche belangrijk geacht. Bij analyse blijkt dat binnen familiebedrijven de werkervaring binnen het bedrijf tijdens de overdrachtsfase significant belangrijker gevonden wordt dan voor de bewustwording. Bij niet-familiebedrijven zijn er meer verschillen te herkennen. De verschillen zijn voornamelijk aanwezig tussen ondernemers in de fase 'voor bewustwording' en ondernemers in de overdrachtsfase. De kenmerken die significant verschillen zijn de volgende:

- Werkervaring als manager
- Werkervaring als ondernemer
- Werkervaring binnen het bedrijf
- Managementvaardigheden
- Leidinggevende vaardigheden
- Marketing vaardigheden

De derde hypothese zoals hieronder weergegeven kan daarmee gedeeltelijk worden aangenomen.

H3: Een ondernemer denkt vooraf anders over de belangrijkheid van de kenmerken van de opvolger dan naderhand.

5.1.3 Emotionele aspecten

Het enige significante verschil dat binnen de emotionele aspecten bij de bedrijfsoverdracht is dat een ondernemer binnen een niet familiebedrijf in de fase 'voor bewustwording' verwacht meer problemen te hebben met het loslaten van de dagelijkse activiteiten dan een ondernemer in de fase 'na bewustwording'. Opvallend is wel dat een ondernemer voor de bewustwording vaak meer problemen verwacht met emotionele aspecten als dat ondernemers in latere fases aangeven. Een mogelijk verklaring kan zijn dat ondernemers die moeite hebben met de emotionele aspecten juist daarom niet starten met het overdrachtsproces. Andere verklaringen hiervoor kunnen zijn dat ondernemers sociaal wenselijke antwoorden geven, of waarschijnlijker, dat zij onbewust zijn van de emoties.

De verklaring dat ondernemers niet starten met het overdrachtsproces door de emotionele aspecten komt overeen met de manier waarop Kets de Vries (1993) tegen deze aspecten aankijkt. Hij noemt de aspecten emotionele barrières die een ondernemer ervan weerhouden om met de overdracht te beginnen. De besluiteloosheid en uitstel van overdracht worden ook door Flören (2002), Flören & Nandram (2007) en Lansberg (1988) genoemd als gevolg van de emotionele barrières.

Tevens dient een ondernemer de bezorgdheid te overwinnen, de ontkenningfase doorstaan en bereidt zijn om aan de overdracht te beginnen en het bedrijf los te laten (Brockhaus, 2004; Chittoor & Das, 2007; Handler, 1990; Lansberg, 1988; Sharma, Chrisman, & Chua, 2003a; Sharma, Chrisman, & Chua, 2003b). Deze conclusie geeft aan dat wanneer een ondernemer in ieder geval één emotionele barrière, de bereidheid om aan de overdracht te beginnen, heeft overwonnen of daar geen last van gehad heeft. Dat zou tevens kunnen verklaren waarom ondernemers die al in het overdrachtsproces zitten aangeven er minder moeite mee te hebben.

De opgestelde hypothese kan in elk geval niet worden aangenomen. De vierde hypothese staat hier nogmaals geformuleerd:

H4: Hoe verder een ondernemer gevorderd is in het overdrachtsproces des te meer moeite hij verwacht te hebben met de emotionele aspecten.

Uiteindelijk kunnen we antwoord geven op de hoofdvraag in de scriptie, welke hieronder weergegeven is.

Wat zijn de veranderingen in gedachten bij de uittredende ondernemer ten aanzien van planning, de opvolger en de emotionele aspecten bij bedrijfsoverdracht in de verschillende fases van het overdrachtsproces?

Ten aanzien van de planning kunnen we concluderen dat hij vooraf verwacht dat de overdracht sneller zal verlopen als dat naderhand blijkt. Ten aanzien van de opvolger kunnen we concluderen dat ondernemers met name de werkervaring maar ook de vaardigheden van de opvolger voor de bewustwording minder belangrijk vinden als dat ze naderhand aangeven. Men gaat in principe strengere eisen stellen aan de opvolger. De emotionele aspecten lijken minder te spelen gaandeweg het proces, alhoewel er meerdere verklaringen voor zijn die anders doen vermoeden. Verder blijken variabelen als branche en bedrijfsgrootte weinig tot geen invloed te hebben om de getoetste aspecten.

5.2 Aanbevelingen

5.2.1 Provincie Overijssel en Kamer van Koophandel Oost Nederland

Zoals in de resultaten en conclusie al duidelijk wordt stelt een ondernemer de overdracht uit en krijgt hij gedurende het proces van overdracht steeds een beter beeld ten aanzien van de duur van de overdracht. Echter daardoor heeft deze steeds minder tijd om een effectieve overdracht te regelen. Gezien de vergrijzing zullen ondernemers daardoor ook steeds vaker een aan leeftijd verbonden probleem ervaren. Gezien de belangrijkheid van de overdrachtsfase in de levenscyclus van bedrijven is het een kans voor de Kamer van Koophandel en de provincie Overijssel om dit te ondersteunen. Bedrijfsoverdracht is een kans om innovatie, verandering en ontwikkeling te bevorderen en om de oud-ondernemer te laten stoppen met werken en nieuwe visies en leven te blazen in bestaande ondernemingen door de nieuwe ondernemers in te laten treden. Daarbij is het van belang om de kwetsbaarheid van de kleine bedrijven onder ogen te zien aangezien zij een substantieel aandeel hebben in de werkgelegenheid. Tevens dienen de voordelen van overnames ten opzichte van startende bedrijven in ogenschouw genomen te worden.

Het bewustzijn onder ondernemers verhogen is allereerst een zeer belangrijk aspect zoals ook in voorgaand onderzoek is gebleken. Ondernemers moeten bewust worden gemaakt van het feit dat bedrijfsoverdracht in een vroegtijdige fase geregeld moet worden en dat dit vaak meer tijd vergt dan dat zij vooraf verwachten. Daardoor moeten ondernemers hun eigen overdrachtssituatie begrijpen en bepalen wat het juiste traject is om te stoppen. Overname moet gezien worden als een kans op innovatie en het laten voortbestaan van bestaande ondernemingen. Martin et al. (2002) dragen aan dat ondernemers in staat moeten zijn om door middel van een zelfdiagnose hun eigen overdrachtssituatie in beeld te kunnen brengen waardoor zij eerder bereid zijn om te stoppen. Een aanbeveling die tevens gedaan wordt is het ontwikkelen van kenniscentra waarbij kennis en expertise van bestaande bedrijven ten aanzien van de overdracht gebruikt kan worden ter ondersteuning van bedrijven die de overdracht nog moeten regelen.

Gezien de misperceptie die aanwezig is met betrekking tot de werkervaring dient een ondernemer bewust gemaakt te worden van het feit dat de waarde die hij hieraan hecht zal toenemen. Tevens is uit eerder onderzoek het belang van verschillende vormen van werkervaring aangetoond. De aanbeveling is daardoor in lijn met Flören (1997), om een opleidingsproces te ontwikkelen.

Naast een goede vooropleiding dient een nieuwe generatie werkervaring (intern/extern) en met extra opleidingen voorbereid te worden op de nieuwe functie. Een mogelijkheid zou kunnen zijn om specifiek opleidingen op te zetten gericht op het ontwikkelen van de kennis bij de (potentiële) opvolger, daarnaast zou er voor de externe werkervaring in de praktijk een soort uitwisseling kunnen plaatsvinden tussen bedrijven met een potentiële opvolger. Waarbij de opvolger gedurende een bepaalde tijd elders ervaring opdoet om vervolgens zijn intrede binnen het bedrijf te maken.

Ondanks dat er geen significante verschillen aanwezig zijn na de bewustwording is wel degelijk een toename zichtbaar in de belangrijkheid die de ondernemer hecht aan de ervaring van de opvolger. Wanneer een ondernemer eenmaal een opvolger heeft gevonden is het belangrijk dat deze deelt in de kennis en ervaring van de uittredende ondernemer. Hierbij komen echter wel emotionele aspecten bij kijken aangezien een uittredende ondernemer vaak moeite heeft met het overdragen van de controle, het loslaten van de dagelijkse activiteiten en het krijgen van vertrouwen in de opvolger. Hierdoor is bij familiebedrijven 33% en bij niet-familiebedrijven 55% niet ingewerkt (Flören, 1997). Gezien de emotionele aspecten waardoor een uittredende ondernemer zijn opvolger vaak niet goed inwerkt kan het zinvol zijn om dit traject door een oudere werknemer, een commissaris of externe adviseur te laten begeleiden. De overheid zou de ondernemers kunnen ondersteunen op dit emotionele gebied door middel van voorlichting of cursussen met het oog op het omgaan met emotionele barrières en daardoor onnodige vertraging voorkomen.

Samenvattend kunnen we zeggen dat het opzetten van bewustmakingscampagnes de belangrijkste aanbeveling is waarbij een ondernemer bewust wordt gemaakt van het verkeerde beeld dat zij vooraf hebben ten aanzien van planning (uitstellen en de duur van overdracht), de opvolger en de emotionele aspecten die een rol spelen. Daarnaast zou een opleiding met praktijkuitwisseling potentiële opvolgers beter kunnen voorbereiden op het ondernemerschap, waar een kenniscentrum waarbij uitgetreden en uittredende ondernemers ervaringen uitwisselen de uittredende ondernemers kunnen helpen met het afstand doen van de onderneming. Een goede begeleiding gedurende het gehele proces zal leiden tot minder kennisverlies en meer succesvolle(re) overdrachten.

5.2.2 Vervolgonderzoek

Ten aanzien van vervolgonderzoek zijn er een aantal aanbevelingen. Allereerst verdient het de aanbeveling om tevens een longitudinaal onderzoek te doen naar de gevolgen van het hebben van een verkeerd beeld voorafgaand aan de overdracht. In welke mate beïnvloedt deze 'misperceptie' het succes van de overdracht. Waarbij succes vanuit verschillende oogpunten gemeten moet worden. Er bestaan namelijk vele verschillende definities van succes (Cabrera-Suárez, De Saá-Pérez, & García-Almeida, 2001; Giambatista, Rowe, & Riaz, 2005; Handler, 1990; Le Breton-Miller, Miller, & Steier, 2004; Morris M. H., Williams, Allen, & Avila, 1997; Sanders, 2004; Sharma P., Chrisman, Pablo, & Chua, 2001) bij bedrijfsoverdracht. De meest gebruikte definities zijn:

- De resultaten na overname en de uiteindelijke levensvatbaarheid van de onderneming
- De tevredenheid van betrokkenen met het overdrachtsproces

In eerder onderzoek naar de belangrijkheid van kenmerken van de opvolger adviseerden Chrisman, Chua en Sharma (1998) om het onderzoek uit te breiden op drie gebieden. Een andere populatie, in hoeverre kiest een ondernemer ook een opvolger aan de hand van de belangrijk gevonden aspecten en verandert een ondernemer van gedachten gedurende het proces van overdracht. Van deze voorgestelde uitbreidingen zijn er twee door middel van dit onderzoek onderzocht. Daarnaast is het mogelijk in vervolgonderzoek interessant om te bekijken in hoeverre een ondernemer zijn opvolger ook daadwerkelijk kiest aan de hand van de belangrijk gevonden aspecten.

6 Bibliografie

- Applegate, J. (1994). Keep your firm in the family. *Money*, 23 (1), 88-91.
- Aronoff, C. E. (1998). Megatrends in family business. *Family Business Review*, 11 (3), 181-186.
- Astrachan, J. H., Klein, S. B., & Smyrnios, K. X. (2002). The F-PEC scale of family influence: A proposal for solving the family business definition problem. *Family Business Review*, 15 (1), 45-58.
- Astrachan, J., & Shanker, M. (2003). Family businesses' contribution to the U.S. economy: A closer look. *Family Business Review*, 3, 211-219.
- Baarda, D. B., & De Goede, M. P. (1997). *Methoden en Technieken*. Houten: Stenfort Kroese.
- BDO. (2008). *Cijfers en feiten van het familiebedrijf*. BDO CampsObers Accountants & Adviseurs.
- Beckhard, R., & Dyer, W. G. (1983). Managing continuity in the family-owned business. *Organizational Dynamics*, 12 (1), 5-12.
- Birley, S., Ng, D., & Godfrey, A. (1999). The family and the business. *Long Range Planning*, 32 (6), 598-608.
- Bjuggren, P.-O., & Sund, L.-G. (2001). Strategic decision making in intergenerational successions of small- and medium-size family-owned businesses. *Family Business Review*, 14 (1), 11-24.
- Brockhaus, R. H. (2004). Family business succession: Suggestions for future research. *Family Business Review*, 17 (2), 165-177.
- Bruce, D., & Picard, D. (2006). Making succession a succes: Perspectives from Canadian small and medium-sized enterprises. *Journal of Small Business Management*, 44 (2), 306-309.
- Brun de Pontet, S., Wrosch, C., & Gagne, M. (2007). An Exploration of the Generational Differences in Levels of Control Held Among Family Businesses Approaching Succession. *Family Business Review*, 20 (4), 337-354.
- Cabrera-Suárez, K. (2005). Leadership transfer and the successor's development in the family firm. *The Leadership Quarterly*, 16 (1), 71-96.
- Cabrera-Suárez, K., De Saá-Pérez, P., & García-Almeida, D. (2001). The succession srocess from a resource- and knowledge-based view of the family firm. *Family Business Review*, 14 (1), 37-48.
- Cadieux, L., Lorrain, J., & Hugron, P. (2002). Succession in women-owned family businesses: A Case study. *Family Business Review*, 15 (1), 17-30.
- Chittoor, R., & Das, R. (2007). Professionalization of management and succession performance - A vital linkage. *Family Business Review*, 20 (1), 65-79.
- Chrisman, J. J., Chua, J. H., & Sharma, P. (1998). Important attributes of successors in family businesses: An exploratory study. *Family Business Review*, 11 (1), 19-34.
- CVB. (2005). *Regio-onderzoek utrechtse ondernemers en hun bedrijfsopvolging*. Bilthoven: stichting Centrum voor Bedrijfsopvolging.
- Dalton, C. M. (2006). A recipe for success in succession planning. *Business Horizons*, 49 (3), 175-177.
- Datta, D. K., & Guthrie, J. P. (1994). Executive succession: Organizational antecedents of CEO characteristics. *Strategic Management Journal*, 15 (7), 569-577.

- Davis, P. S., & Harveston, P. D. (1998). The influence of family on the family business succession process: A multi-generational perspective. *Entrepreneurship Theory and Practice* , 22 (3), 31-53.
- Devany, C. (2006). All in the family: succession planning in a family business is important for keeping family and business intact. *Journal of Property Management* , 14.
- Dijkstra, W., & Smit, J. (1999). *Onderzoek met vragenlijsten*. Amsterdam: VU Uitgeverij.
- Dillman, D. A. (1978). *Mail and telephone surveys: The Total Design Method*. New York: John Wiley & Sons.
- Dunemann, M., & Barrett, R. (2004). *Family business and succession planning: A review of the literature*. Victoria, Australia: Family and Small Business Research Unit, Monash University.
- Dunemann, M., & Barrett, R. (2005). Succession planning in family business: A reflection on what we know and how we can find out more. *Paper presented at the ICSB World Conference*. Washington DC.
- Dyck, B., Mauws, M., Starke, F. A., & Mischke, G. A. (2002). Passing the baton: The importance of sequence, timing, technique and communication in executive succession. *Journal of Business Venturing* , 17 (2), 143-162.
- EIM. (2005). *Entrepreneurship in the Netherlands, Business transfer: a new start*. Zoetermeer: EIM Business & Policy Research.
- EIM. (2001). *Family Business in the Dutch SME sector: Definitions and characteristics*. Zoetermeer: EIM.
- EIM. (2005). *The relationship between successor and planning characteristics and the success of business transfer in Dutch SMEs*. Zoetermeer: EIM Business & Policy Research.
- Europese Commissie. (2002). *Eindverslag van de deskundigengroep inzake de overdracht van kleine en middelgrote ondernemingen*. Brussel: Europese Commissie.
- Fiegenger, M. K., Brown, B. M., Prince, R. A., & File, K. M. (1996). Passing on strategic vision: Favored modes of successor preparations by CEO's of family and nonfamily firms. *Journal of Small Business Management* , 34, 15-26.
- Flören, R. H. (2002). *Cijfers en feiten van het familiebedrijf*. Eindhoven: BDO.
- Flören, R. H. (1997). *Een nieuwe generatie in het familiebedrijf*. Breukelen: Universiteit Nijenrode.
- Flören, R. H. (1998). The significance of family business in the Netherlands. *Family Business Review* , 11 (2), 121-134.
- Flören, R. H., & Nandram, S. S. (2007). *Bedrijfsoverdracht in het MKB: Een nieuwe stap voor de ondernemer*. Nijenrode Business Universiteit.
- Flören, R. H., & Zwartendijk, G. W. (2003). Star en toch flexibel. *Economisch Statistische Berichten* , 88 (4402), 20-21.
- Geerlings, J. R. (2005). Het opvolgingsproces. In W. Burggraaf, R. H. Flören, & J. V. Kunst, *Ondernemerschap en ondernemen. De ondernemer centraal*. Zwolle: Netwerk Pers.
- Gersick, K. E., Davis, J. A., Hampton, M. M., & Lansberg, I. (1997). *De levenscyclus van familiebedrijven*. Amsterdam / Antwerpen: Contact.
- Gersick, K. E., Lansberg, I., Desjardins, M., & Dunn, B. (1999). Stages and transitions: Managing change in the family business. *Family Business Review* , 12 (4), 287-297.

- Giambatista, R. C., Rowe, W. G., & Riaz, S. (2005). Nothing succeeds like succession: A critical review of leader succession literature since 1994. *The Leadership Quarterly*, 16 (6), 963-991.
- Gordon, G. E., & Rosen, N. (1981). Critical factors in leadership succession. *Organizational Behaviour and Human Performance*, 27, 227-254.
- Greenblatt, M. (1983). Management succession: Some major parameters. *Administration and Policy in Mental Health Services Research*, 11 (1), 3-10.
- Griffeth, R. W., Allen, D. G., & Barrett, R. (2006). Integration of family-owned business succession with turnover and life cycle models: Development of a successor retention process model. *Human Resource Management Review*, 16 (4), 490-507.
- 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.
- Handler, W. C. (1991). Key interpersonal relationships of next-generation family members in family firms. *Journal of small business Management*, 28, 21-32.
- Handler, W. C. (1994). Succession in family business: A review of the research. *Family Business Review*, 7 (2), 133-157.
- Handler, W. C. (1990). Succession in family firms: A mutual role of adjustment between entrepreneur and next-generation family members. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 15 (1), 37-51.
- Harveston, P. D., Davis, P. S., & Lyden, J. A. (1997). Succession planning in family business: The impact of owner gender. *Family Business Review*, 10 (4), 373-396.
- Harvey, M., & Evens, R. E. (1995). Life after succession in the family business: is it really the end of the problems? *Family Business Review*, 8 (1), 3-16.
- Keating, N. C., & Little, H. M. (1997). Choosing the successor in New Zealand family farms. *Family Business Review*, 10 (2), 157-171.
- Kesner, I. S., & Sebor, T. C. (1994). Executive succession: Past, present, and future. *Journal of Management*, 20 (2), 337-372.
- Kets de Vries, M. F. (1993). The dynamics of family-controlled firms: The good and the bad news. *Organizational Dynamics*, 21, 59-71.
- Kimmenade, M. A. (2003). *Verkoop van een familiebedrijf*. Tilburg: Koninklijke Drukkerij Broese & Peereboom.
- Kohler, T., & Strauss, G. (1983). Executive succession: Literature review and research issues. *Administration in Mental Health*, 11 (1), 11-22.
- Kommers, J., & Engelenburg, v. (2003). *Ruimte in Bedrijfsoverdrachten in Nederland*. Den Haag: RZO.
- Lansberg, I. (1999). *Succeeding Generations: Realizing the Dream of Families in Business*. Boston: Harvard Business Press.
- Lansberg, I. (1988). The succession conspiracy. *Family Business Review*, 1 (2), 119-143.
- Lauterbach, B., Vu, J., & Weisberg, J. (1999). Internal vs. external successions and their effect on firm performance. *Human Relations*, 52 (12), 1485-1504.
- Le Breton-Miller, I., Miller, D., & Steier, L. (2004). Toward an integrative model of effective FOB succession. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 28 (4), 305-328.
- Lee, Y. G., Jasper, C. R., & Goebel, K. P. (2003). *A profile of succession planning among family business owners*. Association for Financial Counseling and Planning Education.

- Litz, R. A. (1995). The Family Business: Toward Definitional Clarity. *family Business Review* , 8 (2), 71-81.
- Longenecker, J. G., & Schoen, J. E. (1978). Management succession in the family business. *Journal of Small Business Management* , 1-6.
- Mandl, I. (2004). *Business transfers and successions in Austria*. Turku: Paper presented at the EISB conference.
- Mars, R. (2007). *Bedrijfsopvolging, Een kwestie van bewustwording?* Enschede: Universiteit Twente.
- Marshall, J. P., Sorenson, R., Brigham, K., Wieling, E., Reifman, A., & Wampler, R. S. (2006). The paradox for the family firm CEO: Owner age relationship to succession-related processes and plans. *Journal of Business Venturing* , 21 (3), 348-368.
- Martin, C., Martin, L. D., & Mabbett, A. (2002). *SME ownership succession - Business support and policy implications*. Sheffield: SBS Research & Evaluation.
- Matthews, C. H., Moore, T. W., & Fialko, A. S. (1999). Succession in the family firm: A cognitive categorization perspective. *Family Business Review* , 12 (2), 159-170.
- Miller, D., Steier, L., & Le Breton-Miller, I. (2003). Lost in time: Intergenerational succession, change, and failure in family business. *Journal of Business Venturing* , 18 (4), 513-531.
- Morris, M. H., Williams, R. O., Allen, J. A., & Avila, R. A. (1997). Correlates of success in family business succession. *Journal of Business Venturing* , 12 (5), 385-401.
- Morris, M. H., Williams, R. W., & Nel, D. (1996). Factors influencing family business succession. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research* , 2 (3), 68-81.
- Motwani, J., Levensburg, N. M., Schwarz, T. V., & Blankson, C. (2006). Succession planning in SMEs: An empirical analysis. *International Small Business Journal* , 24 (5), 471-495.
- Murray, B. (2003). The succession transition process: A longitudinal perspective. *Family Business review* , 16 (1), 17-34.
- NIVRA. (2007). *Praktijkhandreiking bedrijfsoverdracht*. Amsterdam: NIVRA.
- Pitcher, P., Chreim, S., & Kisfalvi, V. (2000). CEO succession research: Methodological bridges over troubled waters. *Strategic Management Journal* , 21 (6), 625-648.
- Potts, T. L., Schoen, J. E., Loeb, M. E., & Hulme, F. S. (2001). Effective retirement for family business owner-managers: Perspectives of financial planners, Part II. *Journal of Financial Planning* , 14 (7), 86-96.
- Poza, E. J., Alfred, T., & Maheshwari, A. (1997). Stakeholder perceptions of culture and management practices in family and family firms - A preliminary report. *Family Business Review* , 10 (2), 135-155.
- Rabobank. (2004). *Faal en Succesfactoren bij bedrijfsoverdrachten*. Rabobank.
- Redlich, F. C. (1977). Problems of succession. *Presented at Annual Meeting, American psychiatric Association*. Toronto.
- Royer, S., Simons, R., Boyd, B., & Rafferty, A. (2008). Promoting family: A contingency model of family business succession. *Family Business Review* , 21 (1), 15-30.
- Sanders, B. (2004). *A study on succession in family business*. Rotterdam: Faculty of Economics.
- Sharma, P. (2004). An Overview of the Field of Family Business Studies: Current Status and Directions for the Future. *Family Business Review* , 17 (1), 1-36.

- Sharma, P., & Irving, P. G. (2004). Four bases of family business successor commitment: Antecedents and consequences. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29 (1), 13-33.
- Sharma, P., & Rao, A. S. (2000). Successor attributes in indian and canadian family firms: A comparative study. *Family Business Review*, 13 (4), 313-330.
- Sharma, P., Chrisman, J. J., & Chua, J. H. (2003a). Predictors of satisfaction with the succession process in family firms. *Journal of Business Venturing*, 18 (5), 667-687.
- Sharma, P., Chrisman, J. J., & Chua, J. H. (1997). Strategic management of the family business: Past research and future challenges. *Family Business Review*, 10 (1), 1-35.
- Sharma, P., Chrisman, J. J., & Chua, J. H. (2003b). Succession planning as planned behaviour: Some empirical results. *Family Business Review*, 16 (1), 1-15.
- Sharma, P., Chrisman, J. J., Pablo, A. L., & Chua, J. H. (2001). Determinants of initial satisfaction with the succession process in family firms: A conceptual model. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 25 (3), 17-35.
- 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), 17-35.
- Stavrou, E. T. (1998). A four factor model: A guide to planning next generation involvement in the family firm. *Family Business Review*, 11 (2), 135-142.
- Stavrou, E. T. (1999). Succession in family businesses: Exploring the effects of demographic factors on offspring intentions. *Journal of small business management*, 37 (3), 43-61.
- Swanborn, P. G. (1987). *Methoden van sociaal-wetenschappelijk onderzoek*. Meppel: Boom.
- Swart, S. D. (2005). *Verkenner bedrijfsoverdracht*. NOvAA.
- Torres, R., & Pasmore, W. (2005, 5/6). How to successfully manage CEO succession. *Corporate Board*, pp. 1-10.
- Trow, D. B. (1961). Executive succession in small companies. *Administrative Science Quarterly*, 6 (2), 228-239.
- Van Beveren, J. A. (2003). Succession problems for an Australian family business: A case study. *Paper presented at the International Council for Small Business*. 48th World Conference.
- Van der Eijk, R. P., Flören, R. H., & Jansen, S. F. (2004). *Financiering van de bedrijfsoverdracht binnen familiebedrijven*. Deventer: Kluwer.
- Van Teeffelen, L., Meijaard, J., & Geerts, A. (2005). *Business succession: Economic disaster or blessing disguise?* Washington DC: ICSB.
- Venter, E., Boshoff, C., & Maas, G. (2005). The influence of successor-related factors on the succession process in small and medium-sized family businesses. *Family Business Review*, 18 (4), 283-303.
- Verschuren, P., & Doorewaard, H. (1998). *Het ontwerpen van een onderzoek*. Utrecht: Lemma B.V.

7 Bijlagen

7.1 Bijlage 1: Begeleidingsbrief enquête

Luttenbergstraat 2
Postbus 10078
8000 GB Zwolle
Telefoon 038 499 88 99
Fax 038 425 48 88
provincie.overijssel.nl
postbus@overijssel.nl

Bedrijfsnaam
T.a.v. de directie
Stationsstraat 7
«Postcode_en_plaats»

Inlichtingen bij
dhr. F. Wiersma
telefoon 038 499 75 86
F.Wiersma@overijssel.nl

Betreft: Onderzoek bedrijfsoverdracht Overijssel

Datum
05.08.2008

Pagina
1

Geachte heer/mevrouw,

In 2007 heeft u meegewerkt aan een onderzoek over bedrijfsoverdracht in Overijssel. Omdat u destijds heeft aangegeven mee te willen werken aan een vervolgonderzoek, ontvangt u een nieuwe enquête waarin het onderwerp bedrijfsoverdracht verder wordt uitgediept.

Met behulp van deze enquête willen wij mede op basis van uw ervaringen de mogelijke knelpunten met betrekking tot bedrijfsoverdracht in kaart brengen. Op basis hiervan kan het beleid van de provincie Overijssel en de Kamer van Koophandel Oost Nederland worden aangepast om ondernemers optimaal van dienst te kunnen zijn bij het overdragen van hun onderneming. Het gaat dan bijvoorbeeld om het verbeteren van de condities die zorgen voor een efficiënter verloop van het verkoopproces. Hierdoor wordt er een optimale verkoopopbrengst gerealiseerd en blijft tevens het voortbestaan van de onderneming gewaarborgd. Het verhogen van het aantal succesvolle bedrijfsoverdrachten heeft uiteraard een positieve uitwerking op de werkgelegenheid in de regio en is dus goed voor de Overijsselse economie.

De enquête begint met een algemeen deel en is vervolgens onderverdeeld in twee onderwerpen; de opvolger en advisering rond de bedrijfsoverdracht. Het invullen van de enquête neemt ongeveer vijftien minuten van uw tijd in beslag. Uw antwoorden worden strikt vertrouwelijk behandeld en dienen enkel als input voor het onderzoek. Als u geïnteresseerd bent in de uitkomsten van het onderzoek kunt u dit in de enquête aangeven. Voor het retourneren van de ingevulde enquête kunt u gebruik maken van de meegezonden retourenvelop (een postzegel is niet nodig).

Bijlagen
Enquête

Alvast hartelijk dank voor het invullen van de enquête. Wij stellen uw reactie heel erg op prijs.

Met vriendelijke groet,



Kamer van Koophandel Oost-Nederland
G.J. Arendshorst
Stafmedewerker Voorlichting



Provincie Overijssel
Drs. M.P.E. Stouten
Hoofd eenheid Economie, Milieu en Toerisme



7.2 Bijlage 2: De enquête

Enquête bedrijfsoverdracht

DEEL 1: ALGEMEEN

Handelsnaam onderneming:

1. In welke branche is uw onderneming actief?

- | | |
|---|--|
| ☐ landbouw | ☐ horeca/toerisme |
| ☐ industrie | ☐ vervoer en opslag |
| ☐ bouwnijverheid | ☐ financiële instelling |
| ☐ groothandel | ☐ verhuur van en handel in onroerend goed |
| ☐ detailhandel | ☐ zakelijke dienstverlening |
| | ☐ anders, namelijk: |

2. Wat is de rechtsvorm van uw onderneming?

- | | |
|--------------------------------------|---|
| ☐ eenmanszaak | ☐ Besloten Vennootschap (BV) |
| ☐ maatschap | ☐ Vennootschap Onder Firma (VOF) |
| | ☐ anders, namelijk: |

3. Hoeveel werknemers zijn bij uw onderneming in dienst?

(omgerekend naar fulltimers en inclusief uzelf)

4. Wat is de achtergrond van uw bedrijf?

- ☐ ik heb het bedrijf overgenomen van familie
☐ ik heb het bedrijf overgenomen (geen familie)
☐ ik heb het bedrijf zelf opgericht

5. Wat is uw leeftijd?

..... jaar

6. Wat is uw hoogst genoten opleiding?

- | | | |
|---|---------------------------------------|---|
| ☐ basisonderwijs | ☐ mavo/vbo/lts | ☐ havo/vwo/hbs |
| ☐ mbo | ☐ hbo | ☐ wo/universitair |
| | | ☐ anders, namelijk |

7. Op welke leeftijd denkt u uit te treden als ondernemer?

..... jaar

8. Hoeveel tijd denkt u nodig te hebben om uw bedrijfsoverdracht te regelen?

.....

9. Heeft u een ondernemings- of strategisch plan?

- ☐ nee
☐ ja, maar bedrijfsoverdracht is geen onderdeel van dit plan
☐ ja, en bedrijfsoverdracht is een onderdeel van dit plan

10. Heeft u nagedacht of denkt u na over de overdracht van uw onderneming?

- ☐ nee, ik heb er nog niet of nauwelijks over nagedacht (ga door met vraag 14)
☐ ja, ik heb er wel eens over nagedacht, maar het speelt nog niet in mijn situatie
☐ ja, ik heb er over nagedacht en ben bezig met het oriënteren op de overdracht, maar nog niet (expliciet) op zoek naar een koper of opvolger
☐ ja, ik ben er actief mee bezig en ben op zoek naar een koper of opvolger
☐ ja, ik heb er over nagedacht en heb een (potentiële) koper of opvolger
☐ ik heb recent overgedragen
☐ ik verwacht mijn onderneming te staken (a.u.b. enkel vraag 16 en 18 nog beantwoorden)

11. Wanneer bent u gaan nadenken over bedrijfsoverdracht?

..... jaar geleden.

12. Waardoor bent u gaan nadenken over de bedrijfsoverdracht? (meerdere antwoorden mogelijk)

- ☐ gezien mijn leeftijd
☐ geen uitdaging meer
☐ door een nieuwe uitdaging (nieuwe onderneming)
☐ door een nieuwe baan
☐ door persoonlijke omstandigheden (ziekte, arbeidsongeschiktheid, enz.)
☐ ik ben hierop gewezen door
☐ anders, namelijk:

13. Welke stappen heeft u vervolgens ondernomen? (meerdere antwoorden mogelijk)

- ☐ ik heb nog geen actie ondernomen
☐ ik heb informatie gezocht op het internet
☐ ik heb informatie gezocht bij mijn accountant
☐ ik heb informatie gezocht bij mijn bank
☐ ik heb informatie gezocht bij een bedrijfsovernamespecialist
☐ ik heb informatie gezocht bij de brancheorganisatie
☐ ik heb informatie gezocht bij de Kamer van Koophandel
☐ anders, namelijk:

14. Hoe wenst u betrokken te blijven bij uw onderneming na de bedrijfsoverdracht?

(meerdere antwoorden mogelijk)

- ☐ ik wil niet betrokken blijven bij de onderneming (ga door naar vraag 16)
☐ als aandeelhouder
☐ als vennoot
☐ als bestuurder
☐ als financier
☐ als adviseur
☐ via een dienstverband binnen de onderneming
☐ beschikbaar voor informatie indien nodig
☐ anders, namelijk:

15. Hoe lang wenst u betrokken te blijven bij uw onderneming na de overdracht?

- ☐ korter dan 1 maand
☐ tussen 1 en 2 jaar
☐ tussen 1 en 5 maand(en)
☐ langer dan 2 jaar
☐ tussen 5 en 12 maanden

16. In hoeverre denkt u dat uw onderneming te verkopen is?

- ☐ zeer goed ☐ goed ☐ redelijk ☐ slecht ☐ zeer slecht

17. Kunt u aangeven in welke mate u problemen denkt te ondervinden met betrekking tot de overdracht bij de volgende aspecten? (1 = zeer veel, 2 = veel, 3 = redelijk, 4 = weinig, 5 = zeer weinig)

Aspecten	1	2	3	4	5
financiering door de koper of opvolger	☐	☐	☐	☐	☐
het loslaten van de binding met klanten, leveranciers en personeel	☐	☐	☐	☐	☐
het overdragen van de controle	☐	☐	☐	☐	☐
invulling geven aan vrijgekomen tijd	☐	☐	☐	☐	☐
het loslaten van de dagelijkse activiteiten	☐	☐	☐	☐	☐
het vertrouwen krijgen in de opvolger	☐	☐	☐	☐	☐
het kiezen van een opvolger tussen kinderen	☐	☐	☐	☐	☐

18. Op welke wijze is uw pensioenvoorziening geregeld? En kunt u een schatting maken per type pensioenvoorziening als percentage van de totale pensioenvoorziening?

<u>Type pensioenvoorziening</u>	<u>Percentage van totaal</u>
☐ inkomsten verkregen uit verkoop onderneming	_____ %
☐ via pensioenfondsen	_____ %
☐ via een verzekeraar	_____ %
☐ via beleggingen	_____ %
☐ in eigen beheer bij eigen BV of pensioen-BV	_____ %
☐ anders, namelijk:	_____ %
	100 %

DEEL 2: DE OPVOLGER**19. Hoe denkt u de opvolger te vinden of hoe heeft u de opvolger gevonden?**

- ☐ binnen mijn familie
- ☐ binnen vrienden of kennissenkring
- ☐ onder het personeel
- ☐ via accountant
- ☐ via bank
- ☐ via adviseur
- ☐ via brancheorganisatie
- ☐ via zakelijke contacten
- ☐ via de Kamer van Koophandel
- ☐ via specialist bedrijfsoverdracht
- ☐ anders, namelijk:

20. Indien u een (potentiële) koper/opvolger heeft, wie is dit?

- ☐ familie
- ☐ personeel
- ☐ branchegenoot
- ☐ bestaande onderneming
- ☐ startende ondernemer
- ☐ anders, namelijk:

21. Welk opleidingsniveau moet uw opvolger bezitten of bezit uw (potentiële) opvolger.

- ☐ wo/universitair
- ☐ hbo
- ☐ mbo
- ☐ middelbaar onderwijs
- ☐ niet belangrijk

22. Hoe belangrijk vindt u het dat de opleidingsrichting aansluit bij de activiteiten van uw bedrijf?

- ☐ zeer belangrijk ☐ belangrijk ☐ neutraal ☐ onbelangrijk ☐ zeer onbelangrijk

23. Hoe denkt u de kennis over te dragen aan uw opvolger? (meerdere antwoorden mogelijk)

- ☐ de kennis is aanwezig onder het personeel
- ☐ door een periode samen te werken met de opvolger
- ☐ de opvolger bezit de kennis doordat deze al betrokken is bij de onderneming
- ☐ de opvolger neemt zijn eigen kennis mee
- ☐ anders, namelijk:

24. Kunt u aangeven hoe belangrijk u de volgende aspecten vindt ten aanzien van uw opvolger? (1 = zeer belangrijk, 2 = belangrijk, 3 = neutraal, 4 = onbelangrijk, 5 = zeer onbelangrijk)

Aspecten	1	2	3	4	5
algemeen					
leeftijd	☐	☐	☐	☐	☐
geslacht	☐	☐	☐	☐	☐
opleidingsniveau	☐	☐	☐	☐	☐
branchespecifieke opleiding	☐	☐	☐	☐	☐
ervaring					
werkervaring algemeen	☐	☐	☐	☐	☐
werkervaring binnen de branche	☐	☐	☐	☐	☐
werkervaring als manager	☐	☐	☐	☐	☐
werkervaring als ondernemer	☐	☐	☐	☐	☐
werkervaring binnen uw bedrijf	☐	☐	☐	☐	☐
werkervaring internationaal	☐	☐	☐	☐	☐
specifieke businessstraining	☐	☐	☐	☐	☐
vaardigheden					
sociale vaardigheden	☐	☐	☐	☐	☐
managementvaardigheden	☐	☐	☐	☐	☐
leidinggevende vaardigheden	☐	☐	☐	☐	☐
financiële vaardigheden	☐	☐	☐	☐	☐
marketing/verkoopvaardigheden	☐	☐	☐	☐	☐
technische vaardigheden	☐	☐	☐	☐	☐
beslissingsvermogen	☐	☐	☐	☐	☐
persoonlijke kenmerken					
integriteit	☐	☐	☐	☐	☐
intelligentie	☐	☐	☐	☐	☐
creativiteit	☐	☐	☐	☐	☐
motivatie	☐	☐	☐	☐	☐
zelfvertrouwen	☐	☐	☐	☐	☐
onafhankelijkheid	☐	☐	☐	☐	☐
durven nemen van risico's	☐	☐	☐	☐	☐
overig					
zelfde bedrijfsdoelen als u	☐	☐	☐	☐	☐
betrokkenheid/binding met uw bedrijf	☐	☐	☐	☐	☐
opvolger is buitenstaander	☐	☐	☐	☐	☐
opvolger is familie	☐	☐	☐	☐	☐
een persoonlijke relatie met u	☐	☐	☐	☐	☐
vertrouwen van medewerkers in de opvolger	☐	☐	☐	☐	☐
een goede relatie met uw familie	☐	☐	☐	☐	☐

DEEL 3: INFORMATIEBEHOEFTE**25. Welke behoefte aan informatie herkent u bij uzelf met betrekking tot onderstaande onderwerpen op dit moment? Kunt u bij de onderwerpen tevens aangeven hoeveel behoefte u aan deze informatie heeft?***(1 = zeer veel, 2 = veel, 3 = neutraal, 4 = weinig, 5 = zeer weinig)*

	Reeds voorzien	Behoefte				
		1	2	3	4	5
algehele planning van de bedrijfsoverdracht	☐	☐	☐	☐	☐	☐
het loslaten van uw onderneming	☐	☐	☐	☐	☐	☐
opstellen van een ondernemingsplan (overdrachtsplan)	☐	☐	☐	☐	☐	☐
verkoopgereed maken van uw onderneming	☐	☐	☐	☐	☐	☐
waardebepaling van uw onderneming	☐	☐	☐	☐	☐	☐
opstellen van een bedrijfsprofiel (informatiememorandum)	☐	☐	☐	☐	☐	☐
fiscale/belastingtechnische informatie	☐	☐	☐	☐	☐	☐
juridisch herstructureren van uw onderneming	☐	☐	☐	☐	☐	☐
het zoeken en vinden van een opvolger	☐	☐	☐	☐	☐	☐
het voorbereiden van uw opvolger	☐	☐	☐	☐	☐	☐
uw financiële toekomst (pensioen en opbrengst overdracht)	☐	☐	☐	☐	☐	☐
persoonlijke begeleiding tijdens het overdrachtsproces	☐	☐	☐	☐	☐	☐
ander advies, namelijk:	☐	☐	☐	☐	☐	☐

26. Welke partijen denkt u te benaderen voor het vervullen van uw informatiebehoefte? Kunt u tevens aangeven in welke vorm u deze informatie wenst te ontvangen?*(per onderwerp meerdere antwoorden mogelijk)*

	partijen									vorm			
	accountant/boekhouder	bank	fiscalist/jurist	kamer van Koophandel	notaris	specialist bedrijfsoverdracht	collega ondernemer	brancheorganisatie	anderen	digitale informatie	informatie op papier	persoonlijke gesprekken	voorzichtingsbijeenkomsten
algehele planning van de bedrijfsoverdracht	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
het loslaten van uw onderneming	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
opstellen van een ondernemingsplan (overdrachtsplan)	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
verkoopgereed maken van uw onderneming	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
waardebepaling van uw onderneming	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
opstellen van een bedrijfsprofiel (informatiememorandum)	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
fiscale/belastingtechnische informatie	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
juridisch herstructureren van uw onderneming	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
het zoeken en vinden van een opvolger	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
het voorbereiden van uw opvolger	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
uw financiële toekomst (pensioen/opbrengst overdracht)	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
ander advies, namelijk:	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
persoonlijke begeleiding tijdens het overdrachtsproces	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

27. Indien u de informatie digitaal wenst te ontvangen, wilt u deze dan ontvangen in de vorm van:
(meerdere antwoorden mogelijk)

- ☐ niet van toepassing
- ☐ digitaal naslagwerk of digitale zoekbank
- ☐ digitale nieuwsbrief
- ☐ digitaal forum
- ☐ digitale artikelen/papers
- ☐ informatie via e-mail
- ☐ informatiesite met algemene informatie

28. Bent u voldoende geslaagd in het vinden van nuttige informatie en hoe heeft u deze informatie verkregen?

- ☐ ja, ik ben benaderd door mijn accountant
- ☐ ja, ik ben benaderd door mijn bank
- ☐ ja, ik ben benaderd door de Kamer van Koophandel
- ☐ ja, ik ben anders benaderd, namelijk door:
- ☐ ja, ik heb zelf gezocht
- ☐ nee, niet voldoende geslaagd maar wel gezocht
- ☐ nee, niet gezocht

29. In welke mate zijn de kosten van het inschakelen van een adviseur een belemmering (geweest)?

- ☐ zeer groot
- ☐ groot
- ☐ redelijk
- ☐ klein
- ☐ niet

30. Welke steun verwacht u van de Kamer van Koophandel met betrekking tot uw bedrijfsoverdracht?

- (meerdere antwoorden mogelijk)
- ☐ algemene voorlichting over bedrijfsoverdracht
 - ☐ hulp bij het vaststellen van problemen en mij doorverwijzen naar specialisten
 - ☐ opstellen van een plan voor mijn bedrijfsoverdracht
 - ☐ ondersteuning bij verschillende activiteiten tijdens het overdrachtsproces
 - ☐ optreden als persoonlijk begeleider tijdens het proces van bedrijfsoverdracht

31. In hoeverre heeft u reeds informatie over bedrijfsoverdracht geraadpleegd afkomstig van de Kamer van Koophandel?

- ☐ zeer veel
- ☐ veel
- ☐ redelijk
- ☐ weinig
- ☐ niet

32. Indien u de Kamer van Koophandel heeft geraadpleegd, kunt u dan aangeven in welke mate de informatie van de Kamer van Koophandel toereikend was voor uw situatie?

- (meerdere antwoorden mogelijk)
- ☐ niet van toepassing
 - ☐ de informatie sloot aan bij mijn verwachtingen
 - ☐ de Kamer van Koophandel gaf een doorverwijzing naar andere partijen
 - ☐ de informatie was niet specifiek genoeg
 - ☐ de informatie was te moeilijk qua taalgebruik
 - ☐ de informatie was te moeilijk qua inhoud
 - ☐ de Kamer van Koophandel vraagt te veel geld voor de informatie
 - ☐ de Kamer van Koophandel beschikt niet over deze informatie
 - ☐ overig, namelijk:

☐ ik wens de resultaten van het onderzoek te ontvangen

Heeft u verder nog op- of aanmerkingen over de enquête of met betrekking tot bedrijfsoverdracht in het algemeen:

Hartelijk dank voor het invullen van deze enquête!