

“Hoe kan de Provincie Utrecht ondernemers in het MKB helpen bij opvolgingsproblematiek?”

MKB Bedrijfsopvolging Utrecht: een interventie pilot studie 2019

Aanloop & Probleemstelling

De Provincie Utrecht heeft de continuïteit van MKB-familiebedrijven in 2018 en in 2019 benoemd tot speerpunt in haar beleid.

Daarbij heeft de provincie zichzelf de vraag gesteld wat zij kan doen om MKB-familiebedrijven zo te steunen dat zij meer waarde kunnen toevoegen aan onze economie en samenleving. De projectgroep - MKB Bedrijfsopvolging Utrecht, bestaande uit vertegenwoordigers van verschillende brancheorganisaties, de Hogeschool Utrecht, VNO-NCW provincie Utrecht, de Kamer van Koophandel en De Nieuwe Traditie - heeft met elkaar afgesproken, dat De Hogeschool Utrecht en De Nieuwe Traditie tezamen in opdracht van de provincie een pilot organiseren om bovenstaande vraag te beantwoorden.

Doelstelling van de pilot:

10 ondernemers helpen met het realiseren van de bedrijfsopvolging d.m.v.. bewustwordingsworkshops, onderzoek en gesprekken met begeleiding door externe adviseurs. 4-6 adviesbijeenkomsten zijn beschikbaar per ondernemer. Het onderzoek geeft antwoord op de vraag: Welke interventies zijn effectief bij het helpen van ondernemers bij opvolging en/of verkoop van hun bedrijf?

Opzet van de pilot

- Twee groepen met 5 bedrijven
 - Groep 1: 2 familiebedrijven voorbereiden op bedrijfsopvolging in de familie en 3 niet-familiebedrijven voorbereiden op externe verkoop;
 - Groep 1 = interventiegroep, groep 2 = controlegroep;
 - 1 externe adviseur voor bedrijfsopvolging, 1 externe adviseur voor melkveebedrijven, 1 externe adviseur voor externe verkoop.
- Interventie:
 - Bewustwordingsworkshop (masterclass Bedrijfsopvolging) , een onderzoek en gesprekken met en begeleiding door een externe adviseur;
 - Met behulp van een scan (nulmeting) tijdens het intakegesprek met de ondernemer en twee vragenlijsten meten we op meerdere momenten de effecten van de interventies;
 - De interventie- en controlegroep zijn zo homogeen mogelijk samengesteld;
 - Focus op bewustwording: “Hoe kan het bedrijf voortgezet worden zonder mij als DGA en hoe pak ik dat aan?”

Proces verloop pilot project



Vorbereiding & Kick-off

- Interventie programma bepaling
- Selectie & werving ondernemers
- Selectie voorbereiding adviseurs
- Ondernemers vullen vragenlijsten in

Masterclass Groep 1

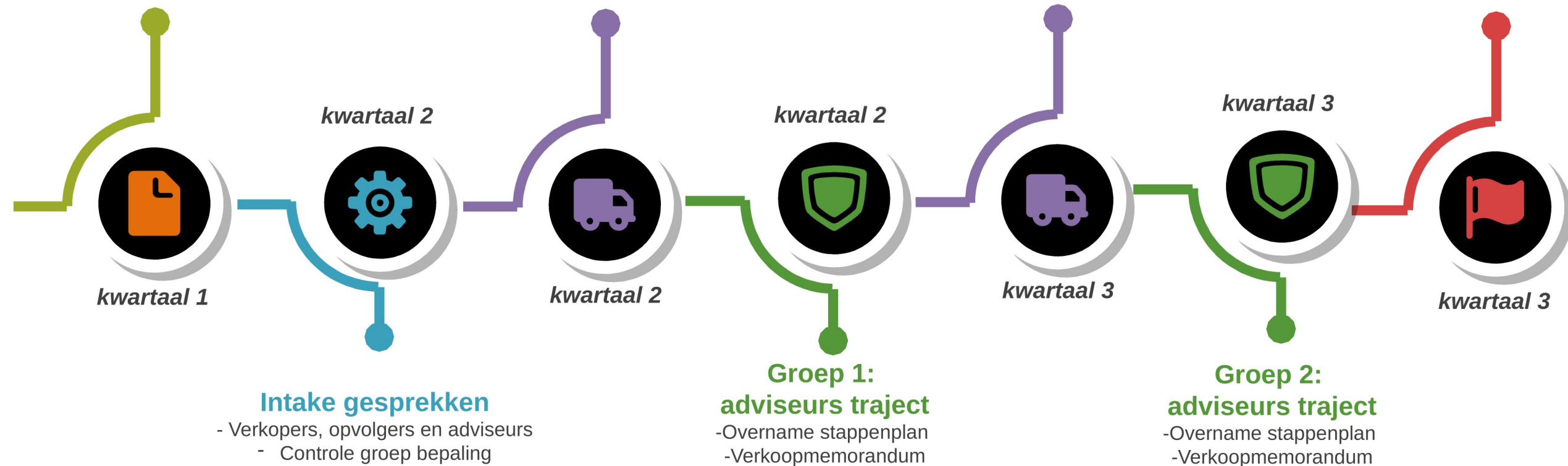
- Inleiding verkoop & opvolgingsproces
- Barrières & stress bij overdracht
- Voorbeeld case ondernemer
- Uitwisselen ervaringen

Workshop Groep 1 + 2

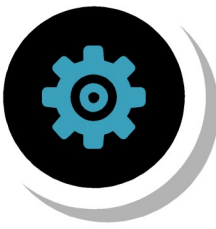
- Verschil verkoop & opvolgingstraject
- Barrières & stress bij overdracht
- Leermomenten groep 1 uitwisselen
- Directe vragen beantwoorden
- Terugkoppeling onderzoeksresultaten HU
- Leermomenten vaststellen pilot project

Effect rapportage

- Effecten van verschillen interventies
- Effecten van begeleiding



Opvallende elementen intake gesprekken



- Gepassioneerde ondernemers
- Grote betrokkenheid bij bedrijf, personeel en klanten
- Familiehistorie is onderdeel van bedrijf

- Weten vaak niet welke stappen te nemen voor overdracht en of verkoop
- Lopen vast in hoe verder op financieel gebied: investeringen, innovaties, levenshouderhoud
- Hebben bedenkingen bij capaciteiten opvolgers
- Hebben bedenkingen continuïteit bedrijf door restricties omgeving en vergunningen
- Hoe om te gaan met huidige eigenaren die niet willen bewegen – overname na sterven

- Willen vasthouden aan wat er is opgebouwd...
- Willen wel loslaten maar weten niet hoe...
- Willen wel verder maar wellicht niet in huidige vorm of onderneming....

- Bij financiële onafhankelijkheid verkoper, lijkt de overname makkelijker te gaan
- Interventies na overname door vorige eigenaar zijn goed voor continuïteit bedrijf

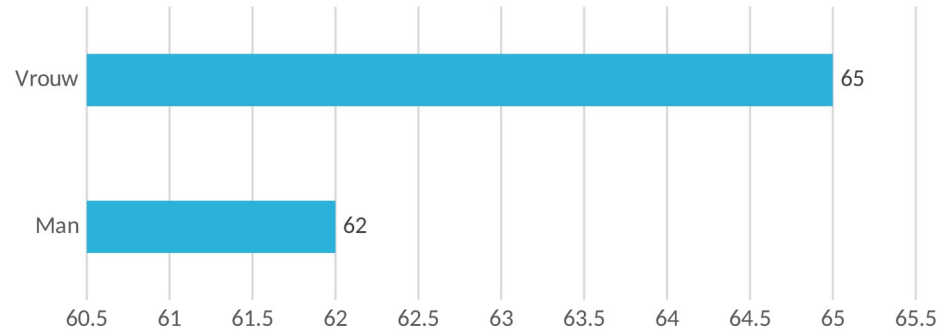
Openstaande vragen bij aanvang pilot:

- Wat is het beste moment van verkoop?
- Kopers staan niet op de stoep; Waar kan ik ze vinden?
- Hoe kan ik zonder “gedoe in de familie” eigendom en leiding overdragen?
- Welke stappen mis ik nog in mijn huidige overdrachtsplanning?

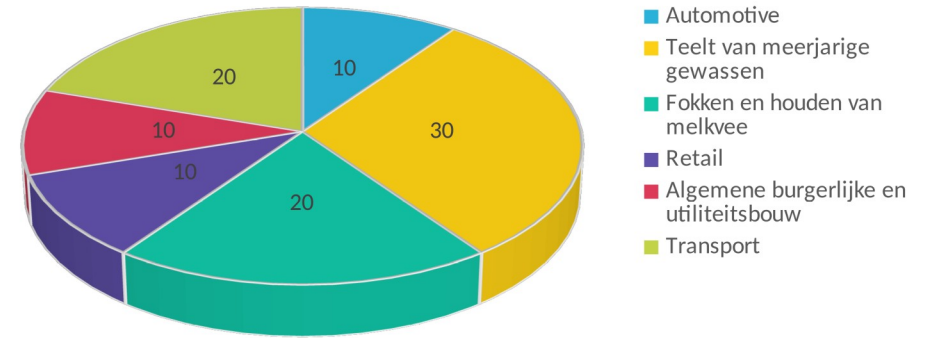
Kerngetallen geholpen MKB ondernemingen (1)



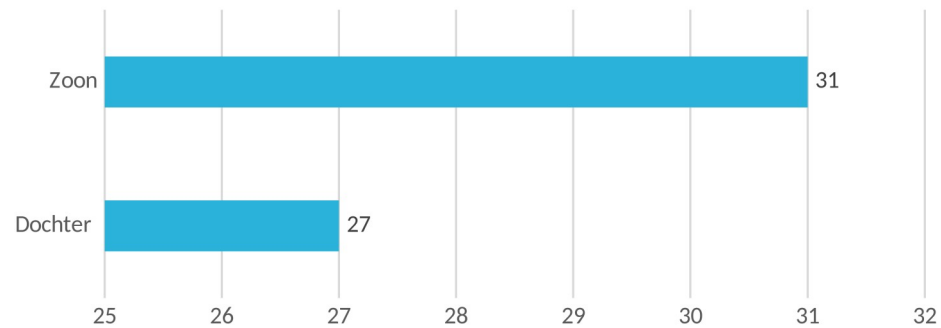
Gemiddelde leeftijd verkopers



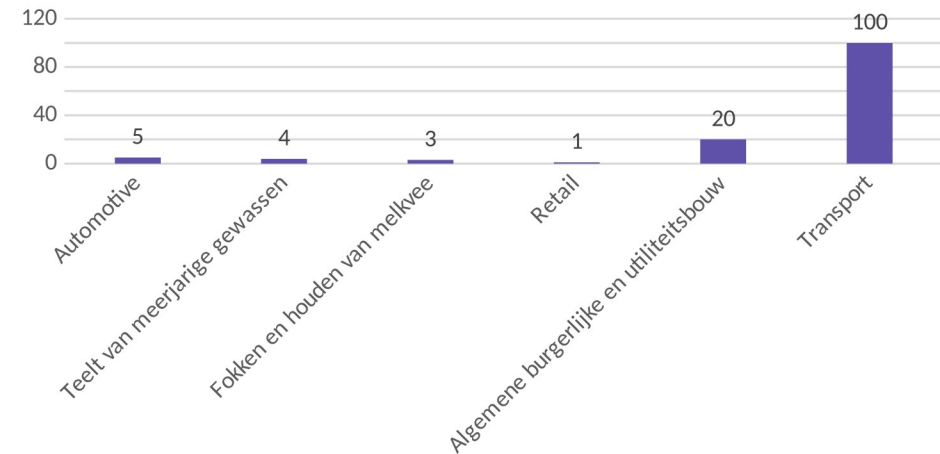
Branche verdeling



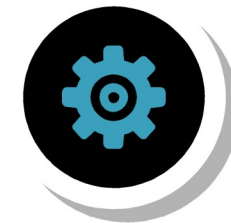
Gemiddelde leeftijd opvolgers



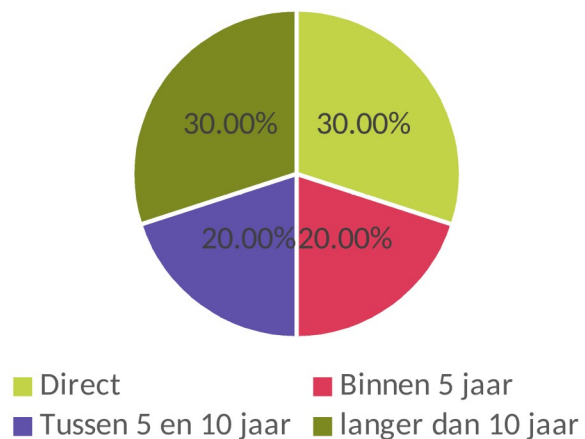
Werknemers per branche



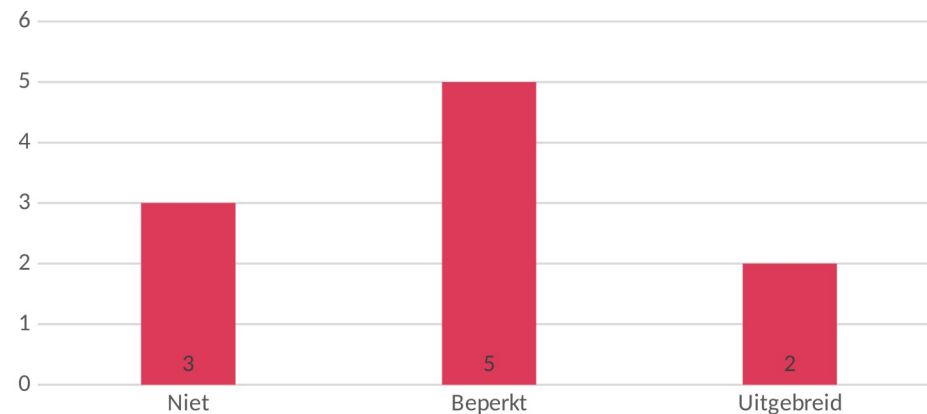
Kerngetallen geholpen MKB ondernemingen (2)



Urgentie verkoop / opvolging



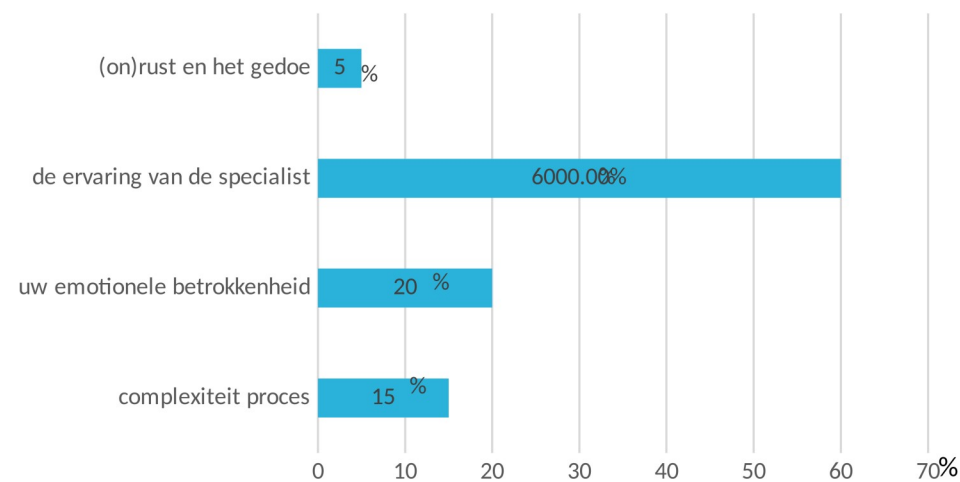
Toegang tot adviseurs voor de pilot



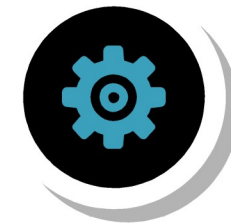
Opvolging vs. Verkoop



Reden voor inschakelen hulp



Redenen om mee te doen en inzichten deelnemers



Redenen om mee te doen

“het overname proces moet weer los worden getrokken”

“toch maar eens kijken hoe we het goed kunnen overdragen...
...we worden er niet jonger op”

“de waan van de dag neemt het vaak over..
...nu moet ik echt aan de bak”

“ik heb een beetje steun nodig en ben wat onzeker wat te doen”

Belangrijkste inzichten achteraf

“de juiste koper is wellicht iemand buiten de branche”

“onduidelijkheden zijn uitgesproken en we zijn nu concreet bezig”

“ik ben blij dat de adviseur mijn plannen bevestigde”

“technische stappen hadden we al..
...nu nog persoonlijke coaching nodig”

“ik moet nu voor mijzelf kiezen als de familie niet wil meebewegen”

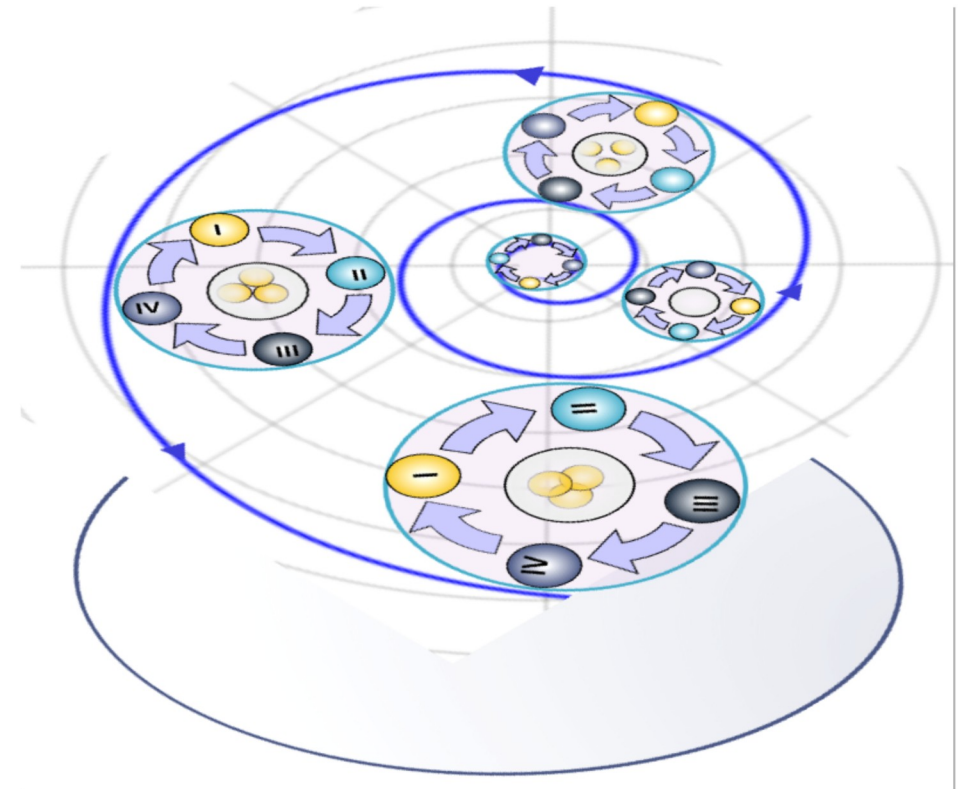
Interventies: Masterclass

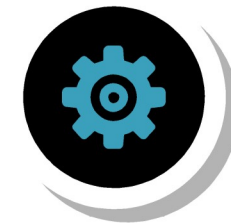


- Speeddate kennismaking
- Do's en don'ts van het OPVOLGINGS- & VERKOOP proces
- Psychologische barrières en hoe deze effectief te OVERWINNEN
- Het bedrijf door de ogen van de KOPER
- CASE voorbeeld door ervaren ondernemer
- Waar heb je nu pijn van in je buik?
- Als je terugkijkt vanuit 2030 naar nu; waar ben je dan trots op?
- Veel ruimte voor het stellen van VRAGEN

Setting masterclass:

- ✓ Ondernemers vullen vragenlijst overnamestresscheck van te voren in
- ✓ Maximaal 20 personen en 3 trainers per masterclass
- ✓ Informele, veilige en neutrale omgeving
- ✓ Geheimhoudingsverklaringen getekend voor start masterclass
- ✓ Adviseurs die individueel begeleiden zijn ook aanwezig
- ✓ Vergelijkbare bedrijven / ondernemers in dezelfde groep





Ondernemers hebben “pijn in buik” van:

“financiële afwikkeling “zodat iedereen tevreden is”

“het eindigt...
...je moet op tijd zijn en niet wachten op een ander”

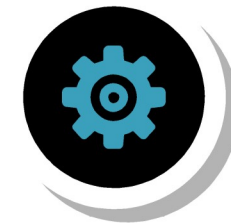
“Emoties... ...loslaten van het bedrijf... ...dat wordt nog een ding”

“Mijn ouders wonen er nog... ...hoe blijven ze betrokken?
... hoe gaat dat in de toekomst?”

Psychologische barrières overdragers/ verkopers

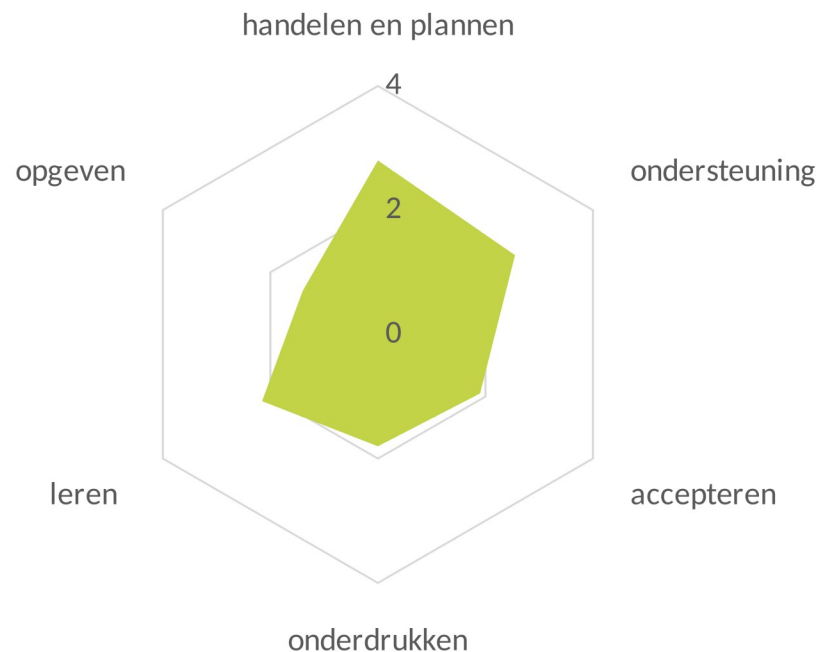


Conclusie: ondernemers hebben met name moeite om los te laten en om het leiderschap over te dragen. Dit maakt dat overnemende partijen of opvolgers ook blijven aarzelen en niet doorpakken.

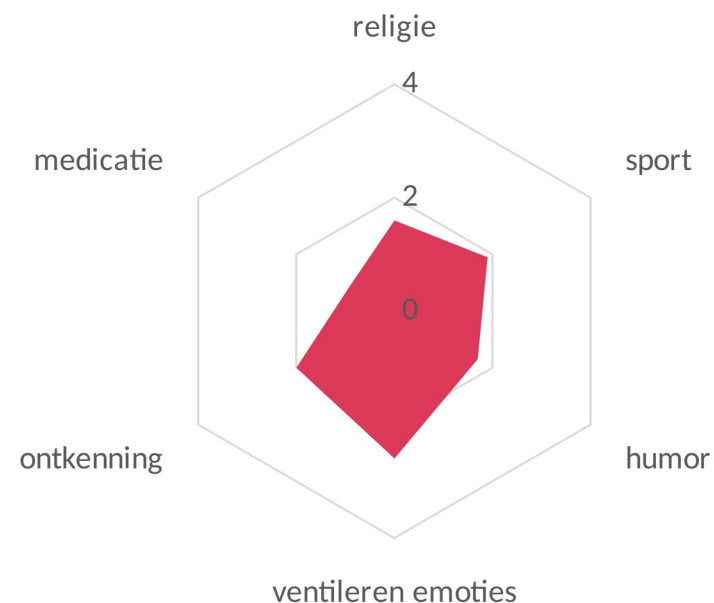


Ondernemers gaan om met “pijn in buik” door:

Actieve coping strategieën verkopers



Passieve coping strategieën verkopers



Coping is een begrip uit de psychologie, waarmee de manier waarop mensen met problemen en stress omgaat wordt bedoeld. Het gaat om hoe met alle soorten voortdurende stressoren waaronder verkoop en opvolgingsproblematiek van ondernemers wordt omgegaan. Bij actieve coping strategieën worden daadwerkelijke problemen aangepakt. Bij passieve coping wordt de stress aangepakt en wordt ook wel gesproken van symptoombestrijding (Weesie, 2017).

Conclusie: ondernemers vertonen een voorkeur voor actieve coping strategieën. Dit wordt bevestigd doordat ze actief meedoen met het initiatief van de Provincie Utrecht.

Twee groepen en hun verschillen



Doel van de tweedeling in interventiegroep en controlegroep is om:

- De invloed van de interventie te kunnen meten op de actiebereidheid en de daadwerkelijke acties van de ondernemers om stappen te nemen m.b.t. de verkoop/ opvolging van hun onderneming.

Vershil in proces: Met alle ondernemers is gesproken tijdens intake momenten in januari 2019. Daarna zijn er twee vergelijkbare groepen gemaakt op basis van branche, verkoop / opvolgingsproblematiek. Groep 1, de interventiegroep, is in de eerste helft van 2019 geholpen door **een adviseur** na het volgen van een **masterclass**. Groep 2, de controlegroep, heeft meegedaan aan de tweede workshop samen met de ondernemers uit groep 1 om met elkaar ervaringen te kunnen uitwisselen. In de tweede helft van 2019 heeft ook de controlegroep begeleiding gehad van de adviseur.

Bevindingen interventie: zonder stok achter de deur blijven ondernemers passief omgaan met hun opvolgingsproblematiek. Zelfs als er al plannen of ideeën liggen. Uitzondering zijn ondernemers die duidelijk meetbare doelen voor zich hebben gesteld **EN** financieel onafhankelijk zijn.

Interventies & uitkomsten



- Kleine groepen met ervaringsdeskundigen werkt effectief als interventie.
- Uitwisselen van ervaringen wordt als zeer prettig ervaren.
- Delen van vragen wordt zeer gewaardeerd.
- “On the spot” zaken kunnen benoemen en deel oplossingen aandragen wordt als zeer prettig ervaren.
- Voorbeeld ondernemers (ahv. Intake gesprekken)....”hoe kan het ook”....
- Online tools helpen bij voorbereiding van masterclasses

- Zonder stok achter de deur gebeurt er niet zo veel: “waan van de dag” laat geen ruimte voor nadenken
- Hulp nodig bij knopen doorhakken
- Interventies en deelnemen (pilot) zorgen al voor nadenken en bewustwording
- Ondernemers hebben hulp nodig in het proces op de inhoud maar ook op persoonlijk vlak
- Communicatie wordt verbeterd door openlijk uitspreken van wensen
- Aanwezigheid van partners en opvolgers in masterclass geeft meer inzicht in werkelijk situatie van ondernemer
- Uitwisseling in een groep met gelijkgestemden werkt drempelverlagend en verhoogt mogelijkheid van feed back

Effect van pilot project op ondernemerschap



– **Invloed op actiebereidheid blijkt uit oa:**

- Kritische blik op huidige plannen en planning
- Kritische blik op beoogd opvolger (s)... ..”advocaat van de duivel”
- Aanzet tot meer nadenken om toch stappen te nemen om over te dragen of te verkopen
- De adviseur werkt als stok achter de deur

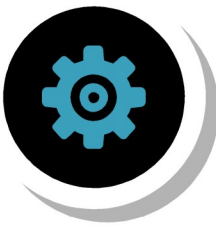
– **Daadwerkelijke acties blijken uit oa:**

- Voorheen onbespreekbare langlopende zaken worden bespreekbaar
- Actieve feed back tijdens interventies
- 7 overname- en opvolgingsplannen ontwikkeld
- 3 verkopende partijen die waren vastgelopen hebben nieuwe afspraken gemaakt
- 1 ondernemer heeft ingezien dat doorgaan geen “persoonlijk duurzame” oplossing is
- 1 ondernemer die wilde overdragen heeft besloten om te verkopen
- Aanwezigheid van partners/opvolgers bij interventies (oa masterclass) geeft meer inzicht in werkelijk situatie van de ondernemer en leidt tot grotere betrokkenheid
- De gesprekken hebben in enkele gevallen een patstelling doorbroken waardoor de familie weer op één lijn zit

Advies voor provincie en vervolgstappen



- Investeren in bewustwording bij ondernemers door provincie loont;
- Beschikbaar stellen van voucher voor adviseur verlaagt de drempel bij niet vermogende ondernemers om tot de bedrijfsopvolging over te gaan;
- Bij een vervolg op pilot: selecteer ondernemingen bij de intake op basis van urgentie en noodzaak voor financiële hulp in de vorm van een voucher;
- Zorg voor platform of portaal voor ondernemers waardoor zij met elkaar in gesprek kunnen komen en hulp krijgen bij bedrijfsopvolging. Dit draagt bij aan de positieve beleving van bedrijfsopvolging. En dat is nodig om in actie te komen.



Gebruikte methodologie & colofon

- **Onderzoeksaanpak pilot** (Weesie, Van Teeffelen, Lens, Van Riet; 2019)
- **Intake verslag protocol** (Weesie, Van Teeffelen, 2018)
- **Geheimhoudingsverklaring** (Weesie, Van Teeffelen, Lens, Van Riet; 2019)
- **www.stresscheck.nu vragenlijsten** (Weesie, 2018)
- **Tussenrapportage vragenlijsten** (Weesie, Van Teeffelen, 2019)
- **Adviseurs rapportage protocol** (Lentz, Van Riet, 2019)
- **Overname stappenplan** (Lentz, Van Riet, 2019)
- **Overdracht stappenplan** (Lentz, Van Riet, 2019)

Auteurs:

dr. E.(Edwin) Weesie edwin.weesie@hu.nl

dr. L.A. (Lex) van Teeffelen lex.vanteeffelen@hu.nl

drs. E. (Erik) van Riet info@erikvanriet.nl

G. (Gérard) van Lentz lentz.gerard@yvvan.com