

MKB Bedrijfsopvolging Utrecht

een interventie pilot studie 2019 & 2020



PROVINCIE ■■ UTRECHT

Inleiding

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

Aanloop & Probleemstelling

In 2019 heeft de Provincie Utrecht de continuïteit van MKB-familiebedrijven tot speerpunt in haar beleid benoemd. Hierin wordt de vraag gesteld **wat** de provincie kan doen om MKB-familiebedrijven zo te steunen **dat zij meerwaarde kunnen toevoegen aan onze economie** en samenleving. De projectgroep “MKB Bedrijfsopvolging Utrecht”, (vertegenwoordigd door diverse brancheorganisaties, Hogeschool Utrecht, VNO-NCW, Provincie Utrecht, Kamer van Koophandel en De Nieuwe traditie) heeft de Hogeschool Utrecht en De Nieuwe Traditie opdracht gegeven om een pilot te organiseren.

Doelstelling van de pilot:

Achttien tot twintig ondernemingen in twee pilots helpen met het realiseren van de bedrijfsopvolging d.m.v.. bewustwordingsworkshops, onderzoek en gesprekken met begeleiding door externe adviseurs. Per ondernemer zijn 4-6 adviesbijeenkomsten beschikbaar. 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

- **Pilot 1: Groep met 10 bedrijven**
 - 6 familiebedrijven voorbereiden op bedrijfsopvolging binnen de familie.
 - 4 niet-familiebedrijven voorbereiden op externe verkoop.
 - Indeling in behandel- en controlegroep. Controlegroep is 6 maanden later van start gegaan.
 - Werkwijze: 1 externe adviseur voor bedrijfsopvolging, 1 externe adviseur voor melkveebedrijven, 1 externe adviseur voor externe verkoop.
- **Pilot 2: Groep met 8 bedrijven**
 - 5 familiebedrijven voorbereiden op bedrijfsopvolging binnen de familie.
 - 2 bedrijven voorbereiden op externe verkoop.
 - 1 jonge ondernemer die zich inkoopt.
 - Werkwijze: 1 externe adviseur voor bedrijfsopvolging, 1 externe adviseur voor melkveebedrijven, 1 externe adviseur voor externe verkoop.
- **Interventies**
 - 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.
 - Focus op bewustwording: “Hoe kan het bedrijf voortgezet worden zonder mij als DGA en hoe pak ik dat aan?”

Proces van Pilot 1 (2019)



Vorbereiding & Kick-off

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

Masterclass Groep 1

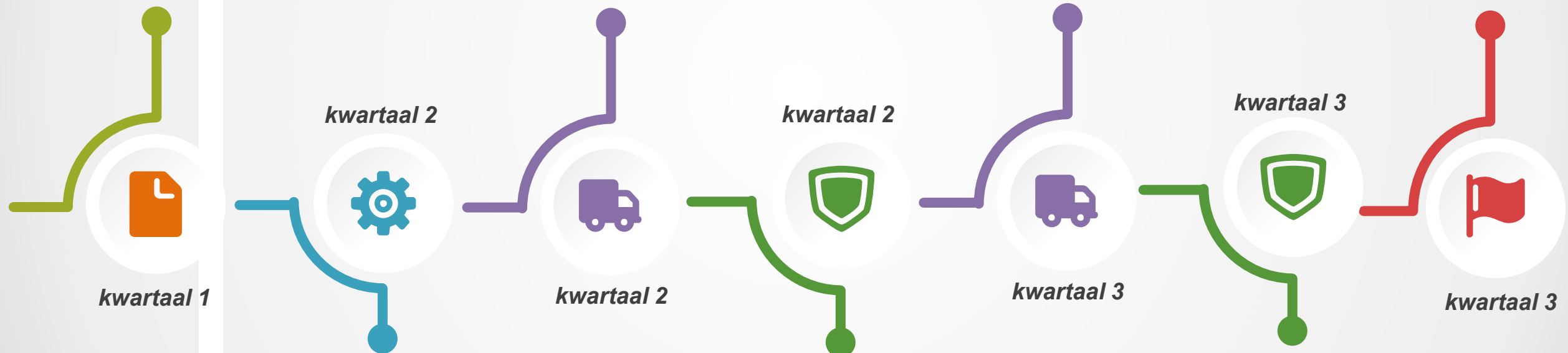
- Inleiding verkoop & opvolgingsproces
- Barrières & stress bij overdracht
- Voorbeeld case ondernemer
- Uitwisselen ervaringen

Workshop Groep 1 + 2

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

Tussen rapportage

- Effecten van verschillende interventies
- Effecten van begeleiding



kwartaal 1

kwartaal 2

kwartaal 2

kwartaal 2

kwartaal 3

kwartaal 3

kwartaal 3

Intake gesprekken

- Verkopers, opvolgers en adviseurs
- Controlegroep bepaling

Groep 1: adviseurs traject

- Overname stappenplan
- Verkoopmemorandum

Groep 2: adviseurs traject

- Overname stappenplan
- Verkoopmemorandum

Proces van Pilot 2 (2020)



Vorbereiding & Kick-off

- Selectie & werving ondernemers
- Selectie & voorbereiding adviseurs
- Ondernemers vullen vragenlijsten in

Online Masterclass 1

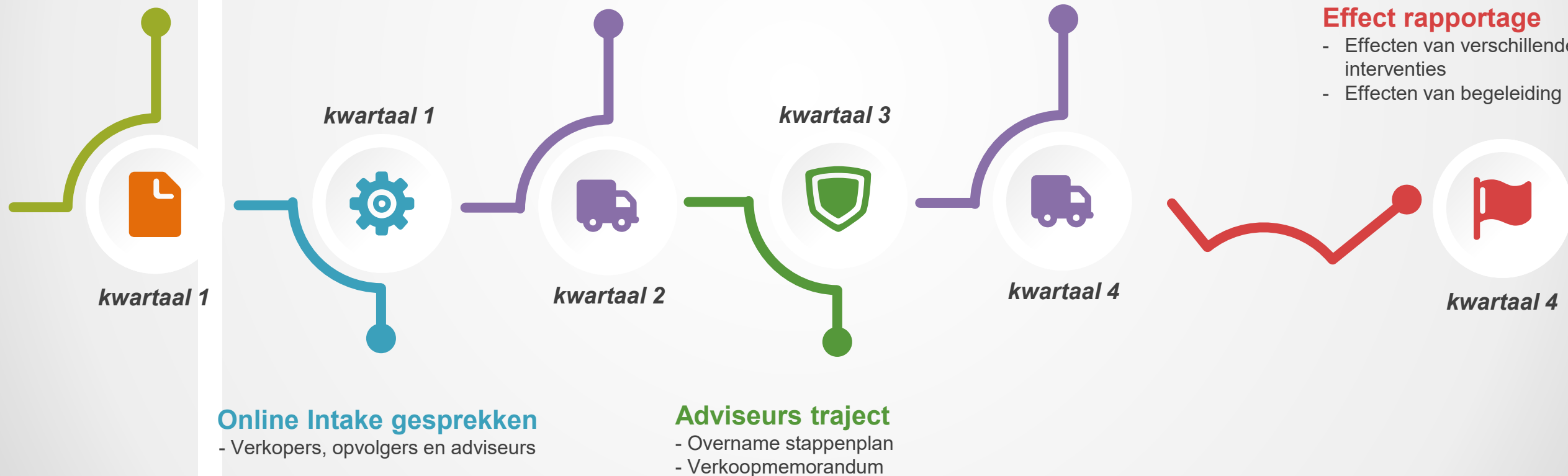
- Inleiding verkoop & opvolgingsproces
- Barrières & stress bij overdracht
- Voorbeeld case ondernemer
- Uitwisselen ervaringen

Masterclass 2

- Verschil verkoop & opvolgingstraject
- Barrières & stress bij overdracht
- Leermomenten uitwisselen
- Directe vragen beantwoorden
- Terugkoppeling onderzoeksresultaten HU
- Leermomenten vaststellen pilotproject

Effect rapportage

- Effecten van verschillende interventies
- Effecten van begeleiding



Opvallende elementen intake gesprekken



- Gepassioneerde ondernemers met veerkracht
- 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 **kopers**/opvolgers
- Hebben bedenkingen continuïteit bedrijf door restricties omgeving en vergunningen
- Hoe om te gaan met huidige eigenaren die niet willen bewegen – overname **na overlijden?**

- 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...
- Willen weten of ze in het opvolgingsproces op het goede pad zitten.....

- Bij financiële onafhankelijkheid verkoper, lijkt de overname makkelijker te gaan
- Interventies na **(gedeeltelijke) overname/opvolging vernieuwen** het bedrijf

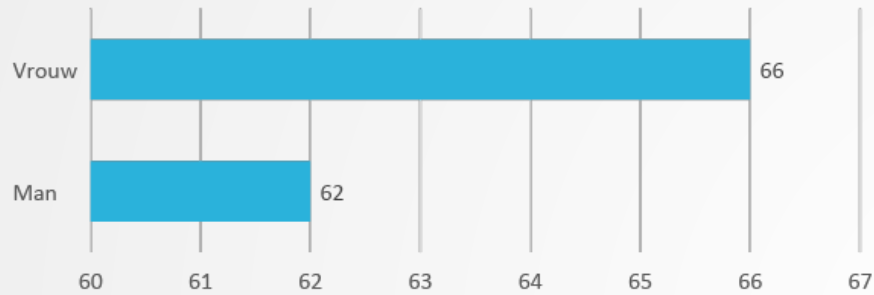
Openstaande vragen bij aanvang:

- 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 netjes overdragen?
- Welke stappen mis ik nog in mijn huidige overdrachtsplanning?

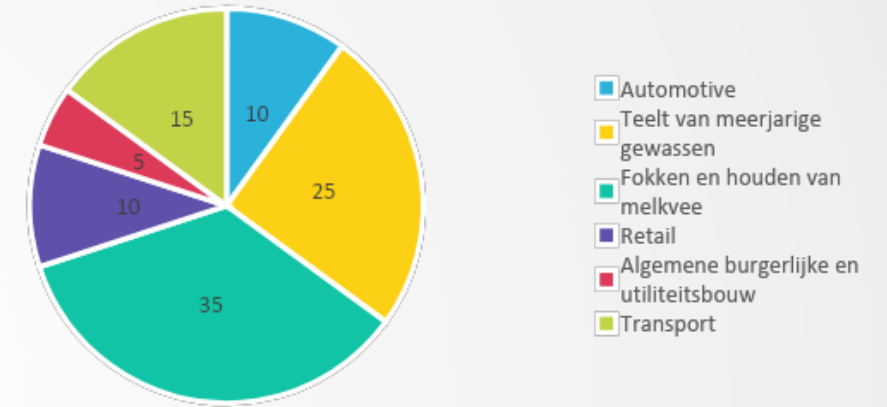
Kerngetallen geholpen MKB ondernemingen (1)



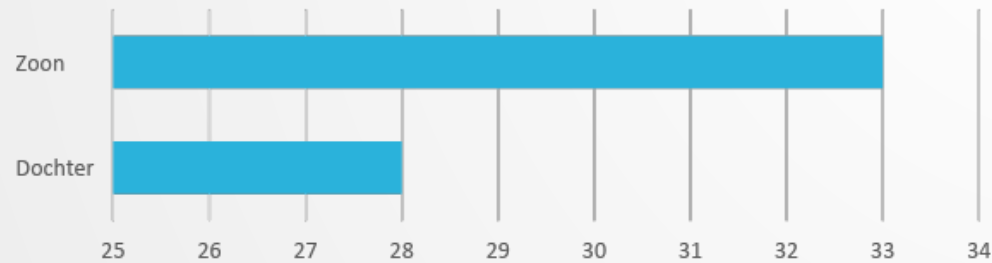
Gemiddelde leeftijd verkopers



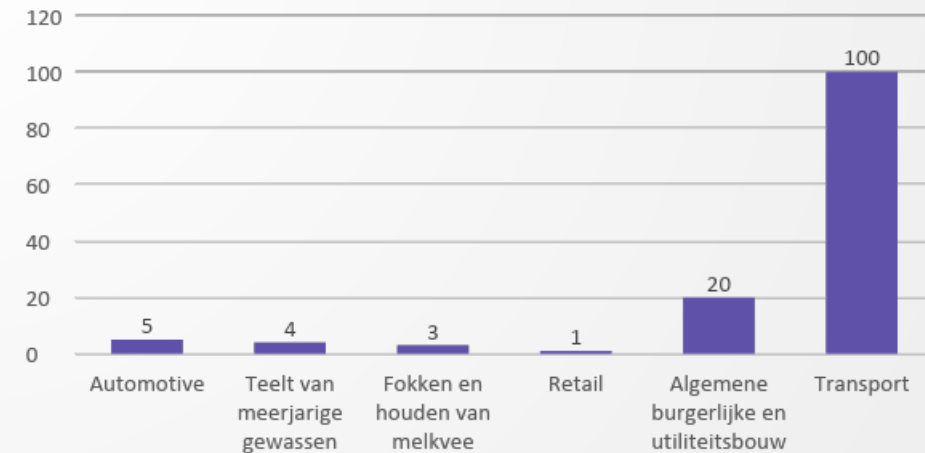
Branche verdeling



Gemiddelde leeftijd opvolgers



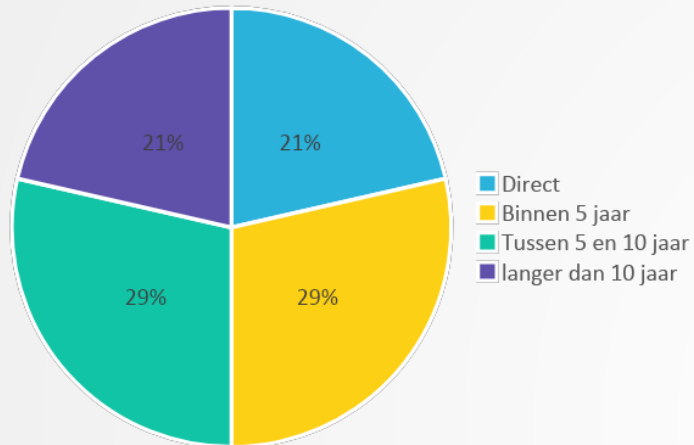
Werknemers per branche



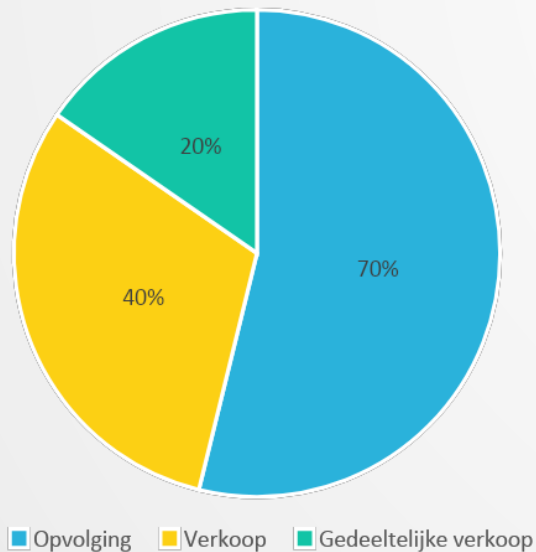
Kerngetallen geholpen MKB ondernemingen (2)



Urgentie verkoop / opvolging



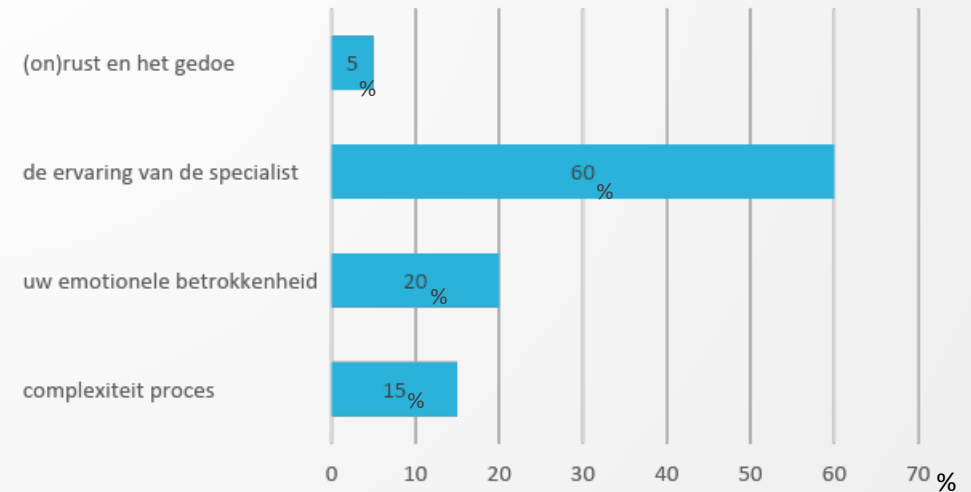
Opvolging vs. Verkoop



Toegang tot adviseurs voor de pilot



Reden voor inschakelen hulp



Redenen om mee te doen en inzichten deelnemers



Redenen om mee te doen

“het overnameproces 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”

“Nu pas kan ik de goede vragen stellen en adviseurs aan het werk zetten. Daarvoor wist ik niet waar ik moest beginnen”

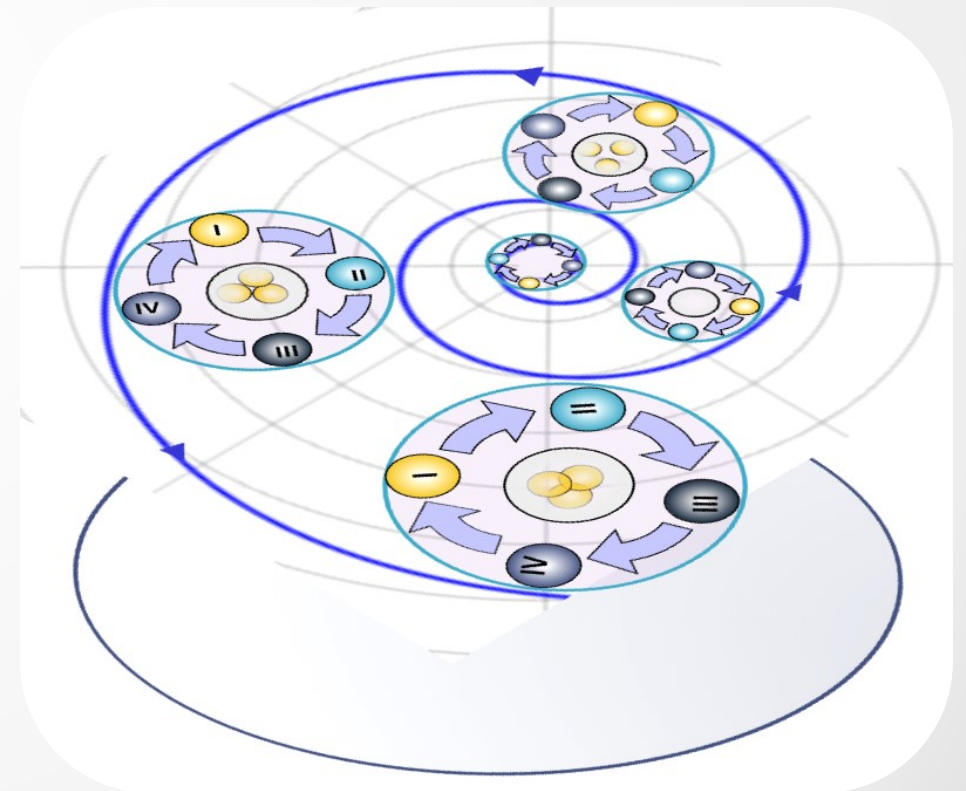
Interventies: Masterclass 4x in totaal



- Speeddate kennismaking
- Do's en don'ts van het OPVOLGINGS- & VERKOOPproces
- 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*
- ✓ *Informeel, 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 de buik' van:

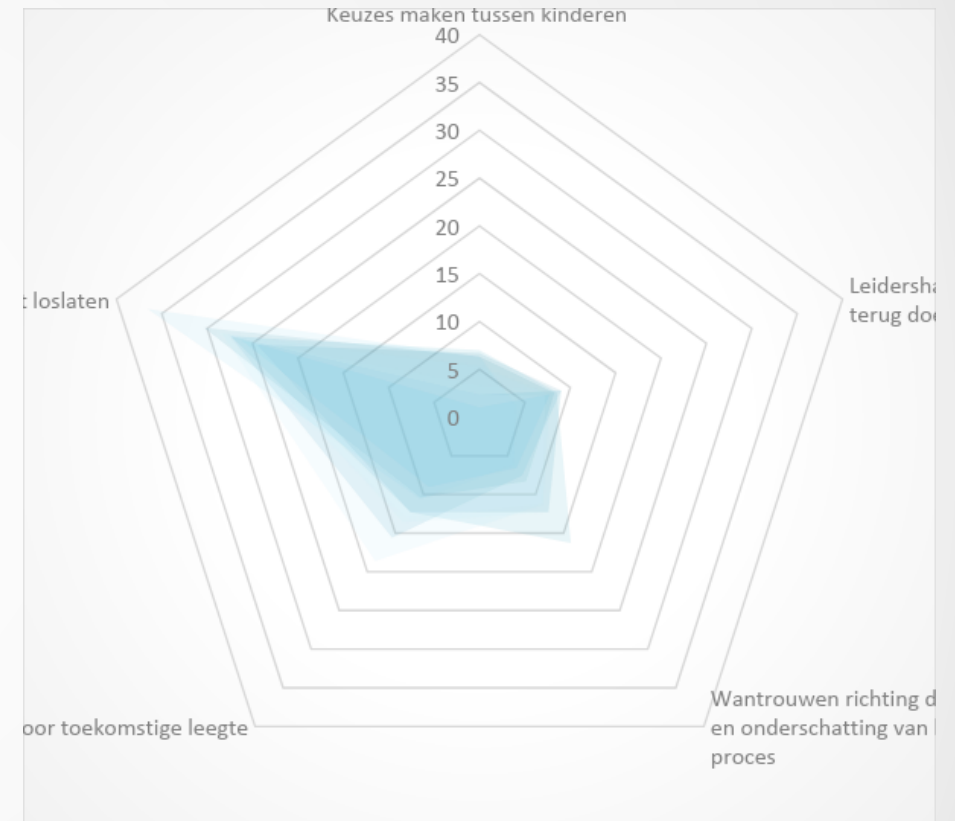


“financiële afwikkeling “zodat iedereen tevreden is”

“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?”

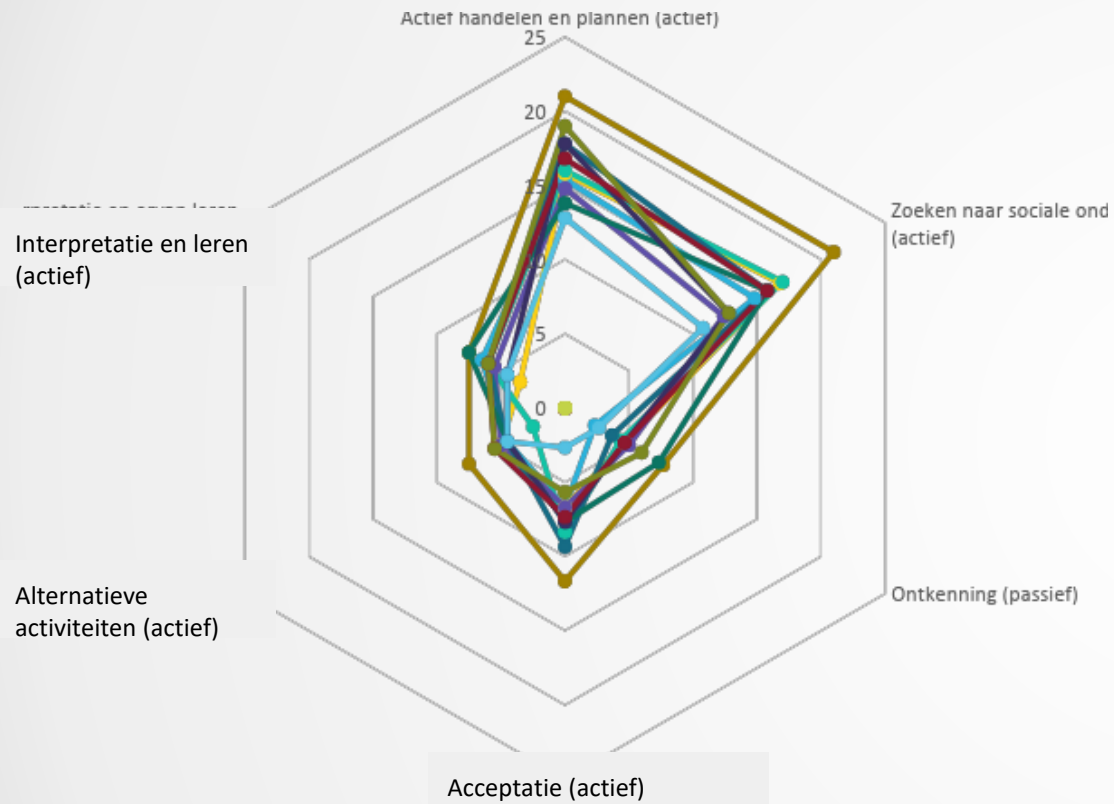


Conclusie: ondernemers hebben met name moeite om los te laten en onderschatten het overnameproces. Dit maakt dat overnemende partijen of opvolgers ook blijven aarzelen en niet doorpakken.

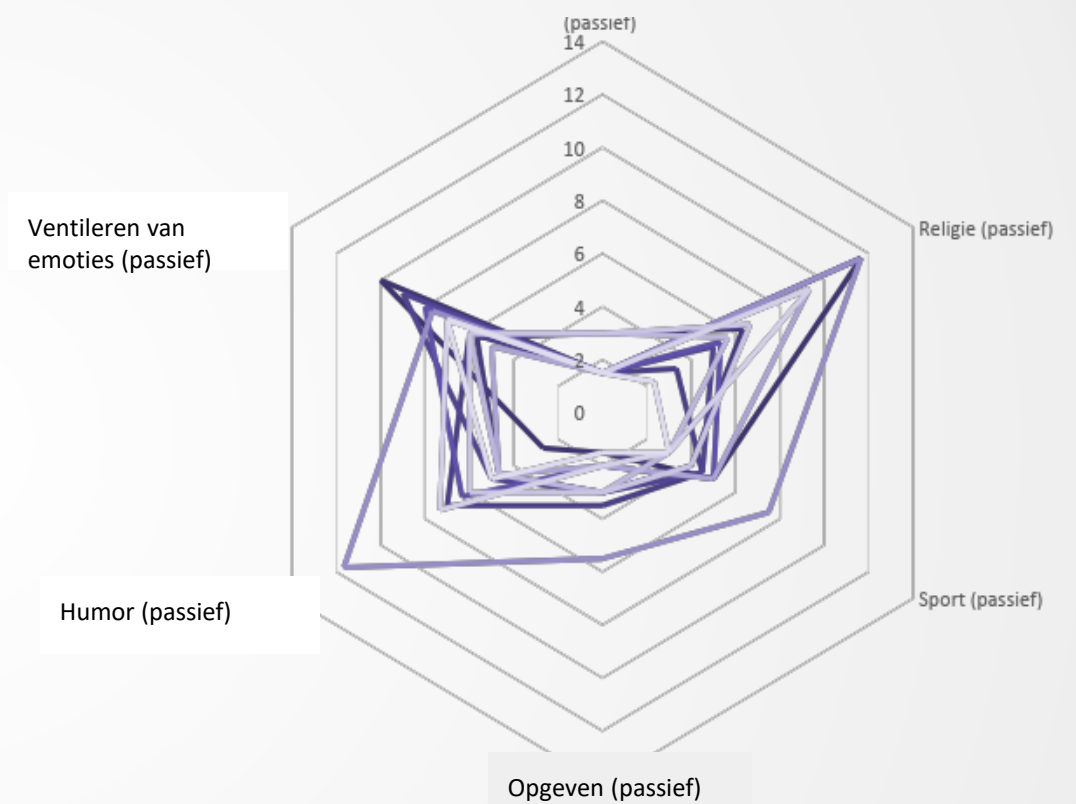
Ondernemers gaan om met 'pijn in de buik' door:



Actieve strategieën



Passieve strategieën



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 bij Pilot 1



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.

Verskil 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 versnelt het proces.
- Voorbeeld ondernemers (a.h.v. intake gesprekken)....”hoe kan het ook – er zijn dus alternatieven”....
- 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.
- Intake en deelnemen aan workshops zorgen voor nadenken en bewustwording.
- Ondernemers hebben hulp nodig in het proces, de inhoud maar ook op persoonlijk vlak.
- Communicatie wordt verbeterd door openlijk uitspreken van wensen naar familieleden.
- 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 motivatie en feed back.

Effect van pilot op ondernemerschap



– Invloed op actiebereidheid blijkt uit:

- 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.
- Ondernemers waren positief verrast dat de provincie interesse toont in het welzijn van hun bedrijf.

– Daadwerkelijke acties blijken uit:

- Voorheen onbespreekbare langlopende zaken worden bespreekbaar.
- Actieve feed back tijdens interventies.
- 18 overname- en opvolgingsplannen ontwikkeld waarvan:
 - 7 verkopende partijen die waren vastgelopen hebben nieuwe afspraken gemaakt
 - 2 ondernemer hebben ingezien dat doorgaan geen “persoonlijk duurzame” oplossing is
 - 1 ondernemer die wilde overdragen heeft besloten om te verkopen
- Aanwezigheid van partners/opvolgers bij interventies (o.a. 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.

Economische effecten mislukte overdrachten in de provincie Utrecht

- ❖ 178.861 ondernemers in Provincie Utrecht (KVK registratie juli, 2020).
- ❖ 38.812 MKB bedrijven (21,7% MKB) met personeel, waarvan 26.780 familiebedrijven (KVK 2000, CBS, 2020).
- ❖ 19.406 Utrechtse bedrijven krijgen in de komende 10 jaar met overdracht te maken, waarvan 13.390 familiebedrijven (5% Europees en landelijk gemiddelde Van Teeffelen, 2015).
- ❖ Het aantal bedrijfsoverdrachten dat mislukt én leidt tot onnodige liquidaties is relatief hoog in Nederland: 30% - 40% (Van Teeffelen, 2012a, 2015). Wij rekenen met een gemiddelde van 35%.

- *Daarmee verdwijnen onnodig 6792 bedrijven, waarvan 4687 familiebedrijven in 10 jaar.*
- *Onnodig banenverlies van 40.073 fte over 10 jaar. Dat is -7,2% in arbeidsvolume in het bedrijfsleven.*
- *Daarnaast treedt er een omzetsderving op van 503 miljoen euro jaar op jaar.*
- *En een kapitaalvernietiging van 138 miljoen euro jaar op jaar.*

Structurele factoren die de overnamemarkt hinderen

1. Er worden nauwelijks opvolgers en overnemers opgeleid in Nederland.

Utrecht Summer School + enkele hogescholen en private partijen bieden gerichte cursussen aan.

1. Verkopende ondernemers zijn onervaren met verkoop en overdrachtstransacties zijn complex.

Problematiek neemt toe als ondernemende babyboomers bedrijven willen verkopen.....

1. Het ontbreekt aan goede en laagdrempelige programma's om verkopers te ondersteunen.

Gat te vullen door Provincie Utrecht als economische stimulans voor kleine ondernemingen.

1. Financiering is een belangrijk obstakel bij bedrijfsoverdrachten.

Gat te vullen door nationale overheid + private partijen

Waar kan de Provincie Utrecht een verschil voor haar ondernemende burgers maken, zonder marktpartij te worden?

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 vertrouwelijk met elkaar in gesprek kunnen komen, ervaringen kunnen uitwisselen en hulp krijgen bij bedrijfsopvolging. Dit draagt bij aan de positieve beleving van bedrijfsopvolging. En dat is nodig om in actie te komen.
- Interesse tonen door de provincie in het welzijn van ondernemers en hun bedrijven werkt positief
- Opschalen betekent investeren in bewustwording en kan alleen in samenwerking met andere partijen zoals brancheorganisaties, KvK e.d

Gebruikte methodologie & colofon



- Onderzoeksaanpak pilot (Weesie, Van Teeffelen, Lentz, Van Riet; 2019)
- Intake verslag protocol (Weesie, Van Teeffelen, 2018)
- Geheimhoudingsverklaring (Weesie, Van Teeffelen, Lentz, 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	<u>edwin.weesie@hu.nl</u>
dr. L. (Lex) van Teeffelen	<u>lex.vanteeffelen@hu.nl</u>
drs. E. (Erik) van Riet	<u>info@erikvanriet.nl</u>
G. (Gérard) van Lentz	<u>lentz.gerard@yvvan.com</u>