



Het profiel van overnemers: onbekend maakt onbemind

Dr. Lex van Teeffelen

Februari 2012

Samenvatting

Aanleiding

Er zijn verrassend weinig studies uitgevoerd naar de verschillen in kenmerken tussen starters en overnemers. Internationaal onderzoek wijst uit dat starters de concurrentiekracht van het bedrijfsleven versterken, maar dat zij op lange termijn een negatief effect hebben op de werkgelegenheid. Het zijn vooral de overnemers die een hoge overlevingskans hebben, bijdragen aan innovaties, omzetgroei en de werkgelegenheid.

Vraagstelling

1. Wat zijn de belangrijkste verschillen tussen starters en overnemers anno 2011?
2. Zijn er verschillen tussen overnemers onderling?
3. Welke kenmerken voorspellen de bedrijfsresultaten van starters en overnemers?
4. Welke ondersteuning is er voor overnemers?

Steekproef

Er is een random steekproef van 2922 ondernemers getrokken uit het ondernemerspanel van de Kamer van Koophandel. De analyses zijn uitgevoerd op 1827 starters en 413 overnemers. De dataset is representatief voor de Nederlandse ondernemerspopulatie, maar kent een lichte oververtegenwoordiging van hoger opgeleiden en 50+ ondernemers.

Resultaten

Overnemers zijn een ander type ondernemer dan starters. Zij verschillen in hun motieven en persoonskenmerken. Overnemers zijn te herkennen aan minder onvrede met hun baan en zij vinden makkelijker passend werk dan starters. Qua persoonskenmerken zijn zij te herkennen aan dominantie (hoger), doorzettingsvermogen (hoger), marktgerichtheid (hoger) en risicobereidheid (lager). Ook voorspellen andere factoren hun bedrijfsomzet en bedrijfsgroei. Bij starters zijn vooral human capital factoren (leeftijd en eerdere werk- en managementervaring) van belang voor de omzet(groei), bij overnemers spelen de persoonskenmerken een doorslaggevende rol.

Overnemers zijn onverwacht jonger dan starters en beschikken over minder jaren werk- en managementervaring. Bij starters speelt leeftijd een belangrijke rol: hoe ouder starters zijn, hoe lager hun omzetgroei. Bij overnemers speelt leeftijd een minder belangrijke en is eerdere ervaring met het ondernemerschap van belang.

De verschillen tussen overnemers onderling zijn gering en zijn vooral gerelateerd aan hun opleidingsniveau, werk-, branche en managementervaring. Daarbij blijven familieopvolgers achter op MBO en MBI overnemers, maar deze human capital factoren zijn niet van belang voor voorspelling van de omzetgroei van overgenomen bedrijven.

Er is in Nederland, net als in andere EU-landen, sprake van een ernstig falen van de markt bij overnameadvisering. Nederland kent in tegenstelling tot haar buurlanden geen landelijke of regionale ondersteuningsprogramma's voor kopende ondernemers. Ook is er in Nederland een ernstig gebrek aan financieringsmogelijkheden bij overnames in het micro- en kleinbedrijf. Dit terwijl het aannemelijk is dat het belang van overnemers voor de economie groter is dan die van starters.

Aanbevelingen

1. Zorg voor gerichte campagnes en publiciteit rond overnemers

Overnamecampagnes kennen geen historie en steken zeer pover af in vergelijking tot de continue starterscampagnes sinds de jaren '90. Overnemers zijn als doelgroep mogelijk lastiger te bereiken, omdat zij gemiddeld minder onvrede met hun huidige werk ervaren. Vooral bestaande ondernemers, het zittende management of medewerkers, werknemers met enige financieel vermogen en personen afkomstig uit het familiebedrijf zijn belangrijke doelgroepen.

2. Selecteer overnemers op de juiste criteria: die verschillen significant van starters

Leeftijd is bij overnemers een minder belangrijk criterium voor succes dan bij starters. Niet branche-, werk- of managementervaring, zoals bij starters, maar ondernemerservaring is een voorspeller voor omzetgroei. Overnemers zijn te herkennen aan minder onvrede met hun baan en zij vinden makkelijker van passend werk. Qua persoonskenmerken wijken zij af van starters in dominantie (hoger), doorzettingsvermogen (hoger), marktgerichtheid (hoger) en risicobereidheid (lager).

3. Ondersteun overnemers met laagdrempelige groepsprogramma's

De Nederlandse overheid staat op achterstand in vergelijking tot onze buurlanden. Ontwerp een landelijk format voor ondersteuning. Belangrijke ingrediënten voor een programma zijn: de bedrijfseconomische en markttechnische doorlichting, de fiscale en juridische aspecten van overdracht en overname, de verbetering en vernieuwing van de bedrijfsvoering, de waarde en prijs, due diligence en de financiering van de overname. Dergelijke programma's kunnen regionaal of door brancheorganisatie worden aangepast en gerealiseerd, met mogelijk dezelfde financieringsbronnen als voor startersprogramma's.

4. Quoteer overnames bij garantiefondsen, borgstellingen en regionale ontwikkelingsmaatschappijen

Oormerk tenminste 35% van de borgstellingsgelden, regionale ontwikkelingsmaatschappijengelden en technostarters- en incubatorfondsen voor overnames vanaf 2013. Laat deze quota's doorgroeien naar 50% in 2015. Pas het borgstellingkrediet aan voor bestaande ondernemers, zodat zij ook gebruik kunnen maken van de maximale borgstelling van 80%.

5. Registreer overnames systematisch en eenduidig

Registreer overdrachten en overnames eenduidig en volg de overgenomen bedrijven beter. Een goede registratie maakt de scenariostudies naar de macro-economische effecten van bedrijfsoverdrachten en de effecten van beleidsmaatregelen mogelijk.

De aanbevelingen dienen in sterke samenhang met elkaar te worden gezien. Gerichte campagnes zonder ondersteuning en aanpassing van (quoting van de) garantie- en borgstellingsprogramma's zullen naar verwachting in weinig effect sorteren.

Op de pagina's 16 en 17 staan de aanbevelingen verder uitgewerkt.



Inhoudsopgave

Samenvatting	2
Inleiding	5
Relevantie	6
Steekproef	7
Human capital en motieven	7
Persoonskenmerken en competenties	8
Onderlinge verschillen tussen overnemers	9
Voorspellers van het bedrijfsresultaat	10
Conclusies uit het onderzoek	12
Financiering	13
Marktfalen bij overnamebegeleiding	14
Aanbevelingen	16
Literatuurlijst	18

Inleiding

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

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

Deze problemen leiden bij “Ik Vertrek” tot grote spanningen binnen gezinnen, echtscheidingen en/of flinke financiële tegenvallers.

Binnen de wetenschap is opvallend weinig onderzoek gedaan naar de profielen van overnemers. In de voorstudie van dit onderzoek zijn slechts 9 studies aangetroffen, voornamelijk afkomstig uit Europa. Vooral human capital factoren (geslacht, leeftijd, opleiding, werkervaring, ondernemers- en managementervaring) worden in de verschillende studies vergeleken. De belangrijkste conclusies uit de voorstudie zijn:

“Personen met meer werkervaring, ondernemers- en managementervaring, branche kennis en een hoger inkomen kiezen eerder voor overname dan het starten van hun eigen bedrijf. Daarbij valt op dat overnemers doorgaans hoger zijn opgeleid dan opvolgers, maar lager zijn opgeleid dan starters. Bij de entry keuze moeten we bedacht zijn op de verschillen per branche, want daar waar hoge toetredingsdrempels aanwezig zijn of de startkosten hoog zijn, daar is overname waarschijnlijker dan starten.” (Van Teeffelen, 2011a, p. 2)

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

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

Relevantie

De Nederlandse rijks- en provinciale overheid stimuleren op allerlei manieren starters, met ambitieuze projecten en een enorme hoeveelheid geld en support. Denk bijvoorbeeld aan de rijks- en provinciale overheidsinvesteringen in regionale participatiemaatschappijen, incubators-, starters- en technocentra bij universiteiten en hogescholen en omvangrijke startersprogramma's zoals Gelderland Onderneemt. Genieten overnemer in Nederland dezelfde ondersteuning? Nee, in het geheel niet (zie pag. 14/15)!

Er is gerede twijfel aan de effectiviteit van de massale inzet van middelen voor starters programma's. Internationaal onderzoek heeft immers uitgewezen dat starters vooral de concurrentiekracht van het bedrijfsleven versterken, maar op lange termijn de groei van de werkgelegenheid negatief beïnvloeden (Van Praag & Versloot, 2007; Brummelkamp, 2011). Er is steeds meer onderzoek voorhanden dat aantoonst dat het vooral de overnemers (en niet de starters) zijn die overleven, bijdragen aan innovaties, omzetgroei en de werkgelegenheid (EROV, 2010; KfW, 2009; Meijaard, 2007).

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

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

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

De onderzoeksvragen die centraal staan in dit rapport zijn:

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

Steekproef

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

Als populatie voor dit onderzoek is gekozen voor het ondernemerspanel van de Kamer van Koophandel, dat bestaat uit 9275 ondernemers. Dit panel is representatief voor de Nederlandse ondernemerspopulatie, maar kent een lichte oververtegenwoordiging van hoger opgeleiden, 50+ ondernemers en het aantal medewerkers per bedrijf in vergelijking tot de Kernegevens MKB 2011 (EIM, 2011). Diezelfde bias zien we terug in onze dataset.

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

De dataset is opgebouwd uit een kwart vrouwen en driekwart mannen. Als rechtsvorm is de onderneming in 60% een eenmanszaak, 12% een VOF en 25% een BV en 3% heeft een andere vorm. Meer dan de helft van de ondernemers is ouder dan 50 jaar en ruim de helft heeft een HBO of academische opleiding. Gemiddeld zijn er 4 fte aan medewerkers naast de ondernemer in dienst. Het Nederlands gemiddelde is 3,7 fte, inclusief de ondernemer zelf (EIM, 2011).

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

Human capital en motieven

Uit de literatuurstudie bleek dat overnemers ouder zijn, meer branche- en managementervaring hebben (Amaral & Baptista, 2006; Coopers & Dunkelberg, 1986; Parker & Van Praag, 2012; Kay & Schlömer, 2007) en een lagere opleiding hebben dan starters (Helleboogh et al, 2009; Oudmaijer, 2006; Parker & Van Praag, 2012). Eerder onderzoek toont ook aan dat overnemers andere motieven hebben dan starters: zij worden minder gedreven door het economisch klimaat, marktkansen en ontevredenheid met hun werk(vooruitzichten) dan starters (Oudmaijer, 2006). In tabel 1 zijn de verschillen tussen starters en overnemers zichtbaar anno 2011.

Uit tabel 1 blijkt dat de verschillen in motieven overeenkomen met eerder gevonden uitkomsten. Opvallend groot is het verschil tussen starters en overnemers in onvrede met hun baan of de geringe kansen op de arbeidsmarkt als motief om te gaan ondernemen. Dit geeft mogelijk aan dat een deel van de starters vanuit pure noodzaak voor het ondernemerschap kiest. Er is een relatief kleine verschil tussen starters en overnemers bij het motief “zag kansen in de markt”.

Tabel 1: Human Capital en Motieven

Human Capital

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

Motieven

Kenmerken	Starter	Vershil	Overnemer
Eigen baas	mee eens	=	mee eens
Goed inkomen	neutraal	=	neutraal
Lastig passend werk te vinden	neutraal (2.4)	>	niet eens (1.8)
Ontevreden met baan	neutraal (2.8)	>	niet eens (2.2)
Afkoopsom meegekregen	niet eens (1.8)	>	hel. niet eens (1.4)
Zag kansen in de markt	mee eens (4.1)	>	mee eens (3.9)
Significant bij $p < 0.05$			

Verrassend is dat de resultaten laten zien dat de populatie starters gemiddeld ouder is dan de populatie overnemers. Dat is tegengesteld aan de bevindingen uit eerder onderzoek. De meest voor de hand liggende verklaring voor deze onverwachte uitkomsten zijn de grote groep 50-plussers, die als starters tot het ondernemerschap toetreedt (Kamer van Koophandel, 2011). Dit verklaart tevens waarom juist starters en niet overnemers beschikken over meer jaren werk- en managementervaring.

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

Persoonskenmerken en competenties

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

Tabel 2:
Persoonskenmerken en competenties

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

Uit tabel 2 blijkt inderdaad dat overnemers een lager risicoprofiel hebben dan starters. Er zijn veel verschillen in de persoonskenmerken van starters en overnemers, waarbij de grootste verschillen aanwezig zijn in dominantie (=nodig om te sturen/leiding te geven) en marktgerichtheid (weten wat de concurrenten doen) ten voordele van overnemers. Opvallend is ook dat er geen significante verschillen zijn tussen de competenties sociale vaardigheden en flexibiliteit tussen starters en overnemers.

Onderlinge verschillen tussen overnemers

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

Tabel 3
Verschillen tussen familieopvolgers en overnemers via MBO en MBI

Kenmerken	Familieopvolger	MBO	MBI
Geslacht	19% vrouw	18%	13% vrouw
Leeftijd bij aanvang	36 jaar	37 jaar	39 jaar
Opleiding	Havo/VWO- (4.7)	(5.0)	Havo/VWO (5.1)
Werkervaring	9 jaar	16	16 jaar
Managementervaring	7 jaar	10	11 jaar
Branche-ervaring	40% binnen branche	71%	46% binnen branche
Eigenaar ander bedrijf (geweest)	25%	32%	29%
Significant bij $p < 0.05$			

Tabel 3 bevestigt dat deze verschillen ook anno 2011 bestaan, waarbij familieopvolgers fractioneel jonger zijn, een lagere opleiding hebben en minder werk-, branche- en managementervaring hebben dan overnemers via MBO en MBI. Het is echter de vraag of deze human capital factoren van belang zijn om de omzet op langere termijn te voorspellen (zie volgende paragraaf)?

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

Voorspellers van het bedrijfsresultaat

Het belang van persoonskenmerken wordt veelal onderschat in het onderzoek naar ondernemerschap. Persoonskenmerken hebben directe en indirecte effecten op de bedrijfsresultaten (Rausch & Frese, 2007). Als dat zo is, wat is dan de rol van persoonskenmerken in vergelijking tot de human capital factoren? De vraag is tevens of er verschillen zijn in de aard van de voorspellers tussen starters en overnemers? Tabel 4 toont relatie tussen de verschillende voorspellers en door de ondernemers gerapporteerde (absolute) omzetten in 2010 en de omzetgroei in 2008/2009/2010.

Tabel 4
Voorspellers voor de omzet in 2010 en omzetgroei in 2008/2009/2010

Controle		Starter	Overnemer	Starter	Overnemer
100% inkomensafhankelijk van bedrijf	nee/ja	*****	*****	0	0
Human Capital		2010	2010	08/'09/'10	08/'09/'10
Geslacht	v/m	****	***	0	0
Opleiding		**	0	0	0
Leeftijd in 2011		**	0	*****	**
Werkervaring in jaren		***	**	***	0
Managementervaring	nee/ja	**	0	**	0
Branche-ervaring	nee/ja	*	0	0	0
Eigenaar geweest ander bedrijf	nee/ja	***	0	0	**
Persoonskenmerken en competenties		2010	2010	08/'09/'10	08/'09/'10
Dominantie		*	***	0	0
Doelgerichtheid		0	**	0	0
Risicobereidheid		0	**	0	0
Doorzettingsvermogen		**	***	**	***
Prestatiegerichtheid		0	0	0	0
Zelfstandigheid		0	**	0	0
Sociaal vaardig		0	**	0	0
Flexibiliteit		0	0	**	**
Marktgerichtheid		**	**	0	**
aantal respondenten		1519	327	1669	339

Elke ster in de tabel 4 staat voor een afgeronde waarde van 0.05 als voorspeller (gestandaardiseerde beta-coëfficiënt). Groene sterren wijzen op een positieve relatie en rode sterren op een negatieve relatie met de hoogte van de omzet of de omzetgroei over meerdere jaren. De variabele inkomensafhankelijkheid van het bedrijf is als controle variabele meegenomen in de analyse.

Vanuit de tabel kunnen de volgende conclusies worden getrokken:

1. Voor starters zijn het vooral human capital factoren die de omzet van hun bedrijf voorspellen, terwijl bij overnemers de persoonskenmerken een doorslaggevende rol spelen.
2. Voor starters is hun leeftijd erg belangrijk, die wordt gecompenseerd door hun werk- en managementervaring. Hoe ouder een starter is, hoe minder omzetgroei. Hoe meer werk- en managementervaring een starter heeft, hoe meer omzetgroei. Bij overnemers speelt leeftijd een minder belangrijke rol en wordt deze gecompenseerd met hun eerdere ervaring met het ondernemerschap.
3. Er zijn grote verschillen in voorspellers op de korte en langere termijn. Daar waar mannen het met hun omzet flink beter doen dan vrouwen in 2010, daar vervalt het verschil tussen mannen en vrouwen bij de omzetgroei over meerdere jaren. De effecten van leeftijd en werkervaring slaan zelfs om als meting van de omzet verandert. Zo heeft op de korte termijn het aantal jaren werkervaring een negatief effect, terwijl dit omslaat naar een positief effect op de lange termijn. Daar waar bijna alle kenmerken van overnemers van belang zijn bij hun absolute omzet in 2010, daar voorspellen alleen doorzettingsvermogen, flexibiliteit en marktgerichtheid een rol van betekenis om de omzetgroei over meerdere jaren te verklaren. Het effect van dominantie dat van belang is voor de omzet in 2010 verdwijnt geheel als naar de omzetontwikkeling over drie jaar wordt gekeken. De gevonden verschillen tussen de omzetmaten kunnen wijzen op de specifieke omstandigheden in 2010. Na de recessiekaren 2008 en 2009 werd er in 2010 economische groei gerealiseerd.
4. De verschillen in voorspellende persoonskenmerken tussen starters en overnemers nemen af als naar de omzetgroei over meerdere jaren wordt gekeken. Belangrijke persoonskenmerken zijn dan voor beide groepen: doorzettingsvermogen en flexibiliteit.
5. Daar waar we in de vorige paragrafen hebben gezien dat er verschillen zijn tussen starters en overnemers en tussen overnemers onderling, daar zien we dat deze verschillen niet altijd van belang zijn om het bedrijfsresultaat te voorspellen. Opleidingsniveau is voor starters wel van belang bij de voorspelling van de omzet, bij overnemers speelt het geen rol. Jongere overnemers met minder werk-, branche- en managementervaring doen het bijna net zo goed in de omzetgroei als overnemers met meer ervaring. Dit is goed nieuws voor familieopvolgers.
6. Over het geheel genomen blijkt dat slechts twee van de achttien voorspellers een consistent beeld geven voor de omzets(groei) van starters en overnemers: doorzettingsvermogen, dat een betere omzet(groei) voorspelt, en prestatiegerichtheid, dat geen effect heeft op de omzet. Alle overige 16 (persoons)kenmerken verschillen in hun uitwerking.

Conclusies uit het onderzoek

De belangrijkste conclusie uit dit onderzoek is dat overnemers een ander type ondernemer is dan een starter. Niet alleen verschillen zij van elkaar in hun motieven en persoonskenmerken; overnemers zijn te herkennen aan minder onvrede met hun baan, zij vinden makkelijker van passend werk en verschillen in dominantie (hoger), doorzettingsvermogen (hoger), marktgerichtheid (hoger) en risicobereidheid (lager). Er zijn ook andere kenmerken van belang om hun omzet(groei) te voorspellen. Bij starters zijn vooral human capital factoren van belang voor de omzet(groei), bij overnemers spelen persoonskenmerken een doorslaggevende rol.

Net als in voorgaand onderzoek worden anno 2011 nog steeds verschillen gevonden in leeftijd opleidingsniveau en risicobereidheid tussen starter en overnemers. De verschillen zijn echter van een andere aard dan het onderzoek uit de jaren '70 en '90 laat zien. Het zijn dus de starters die ouder zijn en over meer werk- en managementervaring beschikken, mogelijk als gevolg van de grote 50+ die een eigen bedrijf begint.

Opvallend groot is het verschil tussen starters en overnemers in onvrede met hun baan of de geringe kansen op de arbeidsmarkt als motief om te gaan ondernemen. Dit is een aanwijzing dat de toename van starters samenhangt met gedwongen vormen van ondernemerschap bij gebrek aan alternatieven.

Er zijn andere human capital factoren van belang bij starters en overnemers om de omzet(groei) te voorspellen. Voor starters is hun leeftijd erg belangrijk: hoe ouder, hoe lager de omzetgroei. Leeftijd kan bij starters worden gecompenseerd door werk- en managementervaring. Bij overnemers speelt leeftijd een minder belangrijke rol en deze wordt door niet door werk- en managementervaring gecompenseerd, maar door eerdere ervaring met het ondernemerschap.

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

Om tot aanbevelingen te komen, is het van belang twee essentiële aspecten bij deze onderzoeksuitkomsten te betrekken bij: de problemen die zich voordoen bij de overnamefinanciering en het falen van de markt bij overnameadvisering.

Financiering

De financiering bij overname is een belangrijk struikelblok. In het literatuuronderzoek werd al geconstateerd (Van Teeffelen, 2011a, p.8):

“Een van de grootste obstakels voor de overname is het rond krijgen van de overnamefinanciering (Eurochambres, 2009; Geerts et al. 2004; Van Teeffelen, 2010b). Zelf beschikken over (enige) financiële middelen vermindert deze problemen aanmerkelijk. De overnemer met een sterk ondernemersprofiel (Moog & Felden, 2010; Van Teeffelen, 2006) heeft een grotere kans om de financiering rond te krijgen, maar een hogere opleiding en een goed businessplan dragen daar eveneens aan bij (Moog & Felden, 2010). Als bij de overname geen vastgoed wordt overgenomen dan is de slaagkans groter (Van Teeffelen, 2010a).”

In Nederland wordt vanaf 2005 regelmatig onderzoek gedaan door het EIM (e.g. De Jong- 't Hart et al., 2005) en banken (e.g. Langman & Lugt, 2005) naar de mogelijkheden voor MKB bedrijven te kijken om (overname)financiering te verkrijgen. Er is een algemene teneur te ontdekken in de rapportages:

1. Het is lastiger eigen vermogen te financieren dan vreemd vermogen (e.g. Langman & Lugt, 2005; Braaksma et al., 2011). Overnamefinanciering is dus per definitie lastig, omdat financiering van eigen vermogen een hoofdcomponent is. Het ontbreekt aan serieuze alternatieve financieringsvormen van eigen vermogen van enige omvang, zodat banken een dominante rol spelen bij (overname)financiering (e.g. De Jong – 't Hart, 2005; ELI, 2011).
2. Het kleinbedrijf heeft een grotere afwijzingskans bij het verkrijgen van financiering dan het midden- of grootbedrijf (1,5 – 2 keer hoger) en krijgt daarnaast veel vaker een lager bedrag toegekend (e.g. Braaksma, Smit & Verhoeven, 2011). Het ontbreekt aan professionaliteit bij ondernemers en hun adviseurs bij de aanvraag van de financiering (e.g. Langman & Lugt, 2005; ELI 2011). Ondernemers zijn er zich niet van bewust dat een hogere financieringsaanvraag een grotere kans van slagen heeft dan een kleinere, in verband met de beoogde marges voor bankiers (e.g. Langman & Lugt, 2005) en hebben te weinig oog hebben voor het afnemen van aanvullende diensten bij banken (e.g. ELI, 2011).
3. De bank vraagt een overmaat aan zekerheden, vooral in tijden van recessie (e.g. De Jong- 't Hart et al., 2005; Braaksma et al., 2011). Een belangrijke leidraad voor gebruik van garantiekredieten is de overheidsquotering (Carnegie Consult, 2011). Gelukkig worden de quota voor het Borgstellingskrediet MKB steeds vaker door banken ingezet, waarbij zij met staatgarantie hun financieringsrisico's afdekken. Maar de borgstellingskredieten worden maar zeer beperkt ingezet (13%) voor de financiering van bedrijfsovernames (Carnegie Consult, 2011). Voor startende overnemers is deze faciliteit een uitkomst (max. 80% valt onder de borgstelling), voor bestaande ondernemers is het Borgstellingskrediet minder gunstig (max. 40% valt onder de borgstelling).
4. Aan de zijde van de bank speelt vooral onbekendheid met de deelsectoren binnen een branche, gebrek aan maatwerk, de onervarenheid van accountmanagers, het gebrek aan eenduidige en transparante (niet geautomatiseerde) beoordelingscriteria bij (overname)financiers (Braaksma et al., 2011; ELI, 2011; Van Teeffelen, 2007). Daarnaast is er een lange doorlooptijd voor de financieringsaanvraag (e.g. Carnegie Consult, 2011).

Marktfalen bij overnamebegeleiding

Veel auteurs en onderzoekers op het gebied van bedrijfsoverdrachten doen een oproep tot een goede ondersteuning voor kopers en verkopers bij bedrijfsovername (e.g. European Commission 2002; Kommers & Van Engelenburg, 2003; Le Breton-Miller et al., 2004; Sharma et al., 2001; Stone et al. 2004). Overnames zijn complexe transacties waarbij veel kennis van en ervaring met organisatorische, financiële, juridische, fiscale en emotionele aspecten nodig is. Het gebruik van adviseurs wordt aangeraden, maar helaas blijkt de markt te falen als het gaat om adequate dienstverlening aan het kleinbedrijf. De Waard (2002), die onderzoek uitvoerde naar MKB-advisering in 6 EU-landen, constateert dat betaalde adviseurs zich vooral op het middenbedrijf richten en te duur zijn voor ondernemers in het klein bedrijf. Veel adviseurs bij bedrijfsoverdracht zijn slecht toegerust om gedurende het gehele traject de ondernemer bij te staan en er is een gebrek aan een fatsoenlijke ondersteuning bij overdracht en overnam (Allison et al., 2007; Next Business Generation, 2007; Stone et al., 2004; Van Teeffelen 2009).

De studies naar de toegevoegde waarde van betaalde adviseurs bij bedrijfsoverdrachten geven een weinig rooskleurig beeld. Het gebruik van fiscale adviseurs heeft een negatief effect op prestaties van het bedrijf na overname (Morris et al., 1997; Meijaard, 2005), maar voorkomt wel direct financiële tegenvallers na overname (Van Teeffelen, 2011b). De inzet van voornamelijk accountants vertraagt de overname, heeft geen effect op de betaalde prijs (Van Teeffelen & Uhlaner, 2010) en zorgt voor een afname van innovaties na overname (Van Teeffelen, 2011b). De geringe effecten van de inzet van specialisten zijn mogelijk te wijten aan onvolkomenheden bij de onderzoeksopzet. Het kan ook het gevolg zijn van de beperkte ervaring en kwaliteit van de betrokken adviseurs, een gebrek aan samenwerking tussen de verschillende disciplines die bij overnames zijn betrokken of door het in de wind slaan van goede adviezen door ondernemers (Allison et al., 2007; Blackburn & Jarvis, 2010).

Ook in Nederland is er sprake van een ernstig falen van de markt bij overnameadvisering (Van Teeffelen, 2009). Accountants de meest gevraagde adviseur, zijn maar beperkt inzetbaar en missen doorgaans de kwalificaties en ervaring om overnames te kunnen begeleiden. Alleen specialisten, zoals overnameadviseurs, zijn in vrijwel alle fases inzetbaar, maar zij zijn doorgaans niet geïnteresseerd in het marktsegment microbedrijf (0-9 mdw), dat goed is voor 90% van alle overnametransacties. De Nederlandse overheid staat in vergelijking met de directe buurlanden op eenzame hoogte bij haar streven de markt het werk te laten doen. Nederland kent geen landelijke, provinciale of regionale ondersteuningsprogramma's voor overnemers.

Nederland kan veel leren van de naaste burenen. De provincie Oost-Vlaanderen biedt met het BEBEO-traject tegen lage kosten, een programma van acht avonden en individuele coaching bestemd voor overnemers en overdragers (www.eroov.be). Nederland kan ook leren van Duitsland dat (financiële) ondersteuning biedt aan starters én overnemers en tot een bepaald maximum 50% bijdraagt aan de inzet van geselecteerde adviseurs (Ifex, 2008). En Frankrijk heeft een geöliede organisatie genaamd CRA (Club des Cédants et Repreneurs d'Affaires) om overnemers te steunen. CRA is een federatie van voormalig ondernemers en zakenlieden, die in alle -grote steden bijeenkomsten organiseert,

overnemers coacht en actief helpt om toegang te krijgen tot alle bestaande garantieregelingen en bankfinancieringen.

Eurochambres (2009), de organisatie van Europese Kamer van Koophandel, heeft een uitgebreid programma voor de ondersteuning van overnemers opgezet, gedraaid en positief geëvalueerd. Nederland heeft slechts in geringe mate deelgenomen aan dit door de EU-bekostigde project, waarvan vooral Frankrijk, Italië, Spanje en Roemenië hebben geprofiteerd. Waarom hebben Nederland en vele andere EU-landen niet meer geprofiteerd van dit mooie initiatief van Eurochambres (Eurochambres, 2009, p.6)?

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

Het ontbreekt in vele landen aan een eenduidige registratie en openbare registers van bedrijfsoverdrachten voor eenmanszaken, VOF's en BV's. Het kost veel tijd ondernemers te identificeren die een bedrijf hebben verkocht of overgenomen en/of die mogelijk interesse zouden kunnen hebben voor de aan- of verkoop van een bedrijf.

Er is in Nederland een stevige basis van wetenschappelijke onderzoek en kennis opgebouwd over bedrijfsstakingen, bedrijfsoverdrachten en bedrijfsovernames. Deze kan maar moeizaam worden vertaald naar macro-economische effecten, omdat er een deugdelijke registratie ontbreekt. Er moet met grove schattingen worden gewerkt. Zelfs de meest basale informatie, het aantal overdrachten, ontbreekt en de verschillen in de schattingen van het aantal overnames in Nederland variëren met een factor 3 (e.g. Van Teeffelen, 2010b) . Oostenrijk is een goed voorbeeld van een land dat bedrijfsovernames eenduidig definieert en registreert. De Oostenrijkse overheid kan daardoor scenario's voor economische groei door overnames doorrekenen, rekening houdend met de demografische en branche specifieke ontwikkelingen (Mandl & Voithofer, 2010). Een ander voordeel is dat door een eenduidige registratie de effecten van beleid en programma's voor ondersteuning goed te meten zijn.

Aanbevelingen

Starters en overnemers zijn niet zo goed te herkennen aan hun leeftijd, werk- en managementervaring. Veel eerder onderscheiden zij zich in hun motieven om te gaan ondernemen, hun persoonskenmerken en competenties. Op grond van de conclusies van dit onderzoek, waarbij ook de aspecten als overnamefinanciering en -begeleiding betrokken zijn, kunnen vijf aanbevelingen worden geformuleerd.

In de inleiding van dit rapport is het programma “Ik Vertrek” genoemd, dat indringend in beeld brengt wat de gevolgen zijn van een niet-passend profiel en onvoldoende ondersteuning en financiële kennis. “Ik Vertrek” volgt Nederlanders die emigreren en een nieuw bestaan als ondernemer opbouwen doorgaans door een bedrijf over te nemen. De veel voorkomende problemen tijdens de uitzendingen kunnen nu worden geduid vanuit de onderzoeksuitkomsten:

- Men spreekt de taal niet, kent de markt en de gewoonten niet (te lage marktgerichtheid)
- Men koopt zonder verstand van zaken (te hoge risicobereidheid).
- Men heeft alleen ervaring als medewerker in loondienst (gemis van ondernemerservaring).
- Men krijgt de financiering niet rond of zitten met dubbele lasten (een zwak business- en/of financieringsplan leidt tot afwijzing door de bank).
- Er is bijna altijd een overschrijdingen aan de kostenkant en lagere opbrengsten dan was ingeschat (het ontbreekt aan financiële inzicht).

De onderstaande aanbevelingen dienen in sterke samenhang met elkaar te worden gezien¹.

1. Zorg voor een gerichte campagne en publiciteit rond overnemers

Zorg voor een goede campagne om overnemers aan te trekken. Overnamecampagnes kennen geen historie en steken pover af in vergelijking tot de continue startperscampagnes sinds de jaren '90. Overnemers zijn als doelgroep kleiner dan starters en lastiger te bereiken. Het kunnen bestaande ondernemers zijn of (tevreden) mensen met een baan, die graag eigen baas willen worden. Vergeet niet de tweede en derde generaties binnen het familiebedrijf. Zij nemen niet persé het familiebedrijf over, maar hebben wel een bovengemiddelde interesse in overname van andere bedrijven. Managers of medewerkers die binnen het MKB bedrijf werken en na vertrek van de eigenaar het bedrijf willen kopen zijn eveneens een doelgroep.

¹ Gerichte campagnes zonder ondersteuning en nieuwe quotering van garantie- en borgstellingsprogramma's zullen naar alle waarschijnlijkheid in weinig effect sorteren.

2. Selecteer overnemers op de juiste criteria: die verschillen significant van starters

Het is belangrijk om te weten dat de leeftijd bij overnemers een minder belangrijke voorspeller is voor de slaagkans dan bij starters. En niet branche-, werk- of managementervaring, zoals bij starters, maar ondernemerservaring is een voorspeller voor omzetgroei. Overnemers zijn te herkennen aan minder onvrede met hun baan en zij vinden makkelijker passend werk. Qua persoonskenmerken wijken zij af van starters door een hoger niveau op dominantie en marktgerichtheid en een lagere risicobereidheid².

Overnemers zullen in tegenstelling tot starters wel over meer middelen moeten beschikken om in aanmerking te komen voor een overnamefinanciering. Ook een sterk ondernemersprofiel is van belang om voor financiering in aanmerking te komen. De E-Scan (www.ondernemerstest.nl) is goed gevalideerde test, mits de branchespecifieke normprofielen worden aangepast aan overnemers.

3. Ondersteun overnemers met laagdrempelige groepsprogramma's

De markt faalt bij de ondersteuning van overnames, terwijl het economisch belang van overnemers groot is. De Nederlandse overheid staat op achterstand in vergelijking tot onze buurlanden. Ontwerp een landelijk format voor ondersteuning. Dergelijke programma's kunnen regionaal of door brancheorganisatie worden verzorgd, met mogelijk dezelfde financiering die nu voor startersprogramma's gelden. Zorg voor laagdrempelige, kortdurende (en relatief goedkope) groepsprogramma's met ruimte voor individuele coaching. Belangrijke ingrediënten zijn ondersteuning bij de bedrijfseconomische en markttechnische doorlichting van het te kopen bedrijf, de fiscale en juridische zaken, de verbetering en vernieuwing van de bedrijfsvoering, de waarde en prijs, due diligence en de financiering van de overname. Zorg voor coaches vanuit investeringsfondsen en gespecialiseerde overnamefinanciers aan het programma, die sparren over de financieringsaanvraag. Financiering van eigen vermogen is immers veel moeilijker dan het financieren van vreemd vermogen. Veel reguliere financiële adviseurs missen de benodigde kennis op dit gebied.

4. Quoteer overnames bij garantiefondsen, borgstellingen en regionale ontwikkelingsmaatschappijen

Een belangrijke leidraad voor het gebruik van garantiekredieten door banken is de overheidsquotering. Oormerk tenminste 35% van de borgstellingsgelden, regionale ontwikkelingsmaatschappijen en technostarters- en incubatorfondsen voor overnames vanaf 2013. Laat deze quota's doorgroeien naar 50% in 2016. Pas het Borgstellingkrediet MKB aan voor bestaande ondernemers, zodat zij ook gebruik kunnen maken van de maximale borgstelling van 80%. Ondernemerservaring doet er echt toe bij overnemers. En het zijn niet de starters, maar de overnemers die in belangrijke mate de werkgelegenheid(sgroei), innovatie en omzetgroei realiseren.

5. Registreer overnames systematisch en eenduidig

Registreer overdrachten en overnames eenduidig en volg de overgenomen bedrijven beter. Nu worden overdrachten niet of niet eenduidig geregistreerd. Ook de verdeling in bezittingen of aandelen zijn niet opgenomen in het handelsregister als er meerdere eigenaren zijn. Een goede registratie maakt de scenariostudies naar de macro-economische effecten van bedrijfsoverdrachten mogelijk en helpt enorm bij de toetsing van de effectiviteit van beleidsmaatregelen.

² Het verschil in dit onderzoek is niet erg groot, maar uit voorgaand onderzoek wordt het verschil in risicobereidheid steeds genoemd. Uit profieltesten van studenten in HU specialisatieprogramma voor bedrijfsovername, blijkt consistent dat studenten met de sterke intentie tot overnemen een lagere risicoprofiel hebben dan het normprofiel voor starters van de E-Scan.

Literatuurlijst

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

Amaral & Baptista (2007), Transitions from paid employment into entrepreneurship: An empirical study, In: Dowling, M. & Schmude, J. (Eds), *Empirical Entrepreneurship in Europe: New Perspectives*, Edward Elgar Publishing.

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

Bleeker, D., Bruins, A. & Braaksma, R. (2011), *Monitor vrouwelijk en etnisch ondernemerschap 2010*, EIM, Zoetermeer.

Braaksma, R., Smit, L. & Verhoeven, W. (2011), *Financieringsmonitor 2011; Onderzoek naar de financiering van het Nederlandse bedrijfsleven*, EIM, Zoetermeer.

Brummelkamp, G. (2011), *Startende ondernemers; ontwikkelingen, betekenis en beleid*, EIM, Zoetermeer.

Carnegie Consult (2011), *BMKB Beleidsevaluatie 2005-2011*, Maarsen.

Coopers, A. & Dunkelberg, W. (1986), Entrepreneurship and path to business ownership, *Strategic Management Journal*, 7 (1), 53-68.

De Jong-'t Hart, P., Meijaard, J., van der Valk, M & Witteveen, J. (2005), *Financiering van bedrijfsinvesteringen, problematisch of niet?*, EIM/ING, Zoetermeer-Amsterdam.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Rauch, A. & Frese, M. (2007), Let's put the person back into entrepreneurship research: A meta-analysis on the relationship between business owners' personality traits, business creation, and success, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 16 (4), 253-385.

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

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

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

Van Teeffelen, L. (2010a), *Het verschil tussen gelukke en niet gelukke bedrijfsoverdrachten*, HU/KvK, Utrecht/Den Haag.

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

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

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

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

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