

De ideale overnemer

UIT RECENT ONDERZOEK blijkt dat het succes van een bedrijfsovername te voorspellen is aan de hand van persoonskenmerken en werkervaring van de overnemer. Zowel wetenschap als praktijk komen uit op vergelijkbare persoonlijke eigenschappen. 'Een goede opleiding is mooi meegenomen, maar commerciële drive en doorzettingsvermogen zijn veel belangrijker.'

Op 28 mei 2009 kocht *Hans van der Last* (nu 49) Aenova, een Delfts softwarebedrijf met ongeveer twintig medewerkers en een omzet van ruim twee miljoen euro. Hoewel hij als zeiler in de verleiding kwam een jachtwerf over te nemen, koos hij voor de ICT-branche, die hij kende. 'Ik vind jachtwerken geweldige bedrijven, maar het zijn productiebedrijven, waar ik geen toegevoegde waarde kan brengen', zei hij in 2009 tegen *Brookz*.

Het profiel van Hans van der Last, een veertiger met management- en ondernemerservaring in de sector, maakte hem tot een ideale MBI'er, zegt *Laura Schagen* (41), managing partner bij overnameadviseur BuyInside, die de deal destijds begeleidde. Naast zijn werkervaring had hij ook nog eens de juiste persoonlijkenschappen, vertelt ze. Schagen, die vele

tientallen MBI-kandidaten heeft begeleid bij het zoeken en kopen van een bedrijf, weet intussen wat voor mensen ze zoekt voor een succesvolle overname. 'Een MBI is niet voor iedereen weggelegd. Sommige mensen kunnen beter starter worden of gewoon een andere baan zoeken.'

Juiste persoonlijkheidskenmerken

BuyInside heeft aan de hand van vele coachinggesprekken en persoonlijkheidsanalyses in kaart kunnen brengen welke persoonlijkheidskenmerken een goede MBI'er typeren. Succesvolle MBI-ondernemers hebben volgens Schagen – naast eigen geld uiteraard – de volgende persoonlijkheidskenmerken in hogere mate dan de gemiddelde Nederlander: verantwoordelijkheid, leiderschap, dominantie en overtuigingskracht. Daarnaast is een commerciële drive onontbeerlijk. 'Verko-

pen is onlosmakelijk verbonden met ondernemerschap. De ideale MBI-kandidaat is gericht op de markt, heeft daarin een grote ambitie en is creatief.' Op extravertie, sociabiliteit en sociale empathie scoren goede MBI'ers eveneens meer dan gemiddeld.

Succesvolle MBI'ers mogen niet snel verveeld raken. Op de persoonlijkenschap 'behoefte aan afwisseling' scoren ze dan ook gemiddeld. 'Ze moeten immers ook kunnen consolideren', zegt Schagen. Ze scoren ook gemiddeld op de persoonskenmerken volharding en doelgerichtheid. Wanneer ze hoog scoren op beiden, zijn deze persoonskenmerken namelijk een valkuil, zegt Schagen. 'Het gevaar is dan dat ze minder flexibel zijn in oplossingsrichtingen.'

Veel mensen denken dat ondernemers zich onderscheiden van managers in

‘Verklaringen als ‘ik kan niet langer voor een baas werken of ‘ik heb mijn corporate carrièreplafond bereikt’ zijn slechte redenen om een MBI te doen’

capital wordt echter overschaduwd door die van persoonskenmerken. De allerbelangrijkste voorspeller van succes is doorzettingsvermogen, concludeert Van Teeffelen. Daarna zijn marktgerichtheid en flexibiliteit belangrijke voorspellers. Uit het antwoord op de vraag: ‘wat zijn je plannen voor de komende drie jaar?’ blijkt hoe marktgericht een overnemer is, zegt hij.

Alleen over de vraag of dominantie tot een succesvolle overname leidt, worden theorie en praktijk het niet eens. Dominantie was tot Van Teeffelen verrassend geen voorspellend persoonskenmerk voor langetermijngroei. Hiervoor heeft hij nog geen passende verklaring. ‘Wellicht is het vermogen tot luisteren belangrijker.’

Checklist

Hoe zou Van Teeffelen het met deze theoretische conclusies zelf in de praktijk aanpakken? Hij kan er in vijf vragen achter komen of een potentiële overnemer succes kan hebben. De eerste vraag die hij zou stellen, is: wat voor bedrijf heb je op het oog? Veel *would be* ondernemers komen volgens Van Teeffelen niet verder dan algemeenheden als ‘een bedrijf in de handel met vijf tot tien medewerkers’. Velen hebben geen focus. ‘Ga eerst maar eens nadenken over wat voor soort bedrijf en waarom’, adviseert Van Teeffelen dan.

Wanneer een overnemer een concreet bedrijf kan noemen, is zijn tweede vraag: waar onderscheidt dat bedrijf zich in? Het winnende antwoord is dan: het onderscheidt zich niet of te weinig, maar ik weet hoe ik het onderscheidend kan maken. ‘Eindelijk, een ondernemer’, denkt Van Teeffelen dan.

De paradox is dat dit voor een bank het

foute antwoord is, zegt hij. Banken willen het liefst een goed lopend bedrijf financieren, omdat dat schijnbaar een laag risico heeft. ‘Voor een echte ondernemer is een goed lopend bedrijf juist een risico.’

De derde vraag is: heb je ervaring en een netwerk in de branche? Wanneer je dat niet hebt, kom je nooit achter de goede bedrijven die te koop zijn, en ben je na de overname te veel tijd kwijt met het opbouwen van een netwerk. Bovendien: hoe kun je ooit de waarde van een bedrijf bepalen als je de branche niet kent?

De vierde vraag is de vanzelfsprekendste: hoeveel eigen geld heb je? De vijfde vraag: ken je de ondernemer? ‘Vertrouwen tussen overnemer en huidige eigenaar is de beste voorspellende factor voor een geslaagde transactie. Is een van de antwoorden op deze vijf vragen nee, dan gaan mijn wenkbrauwen omhoog.’ Van Teeffelen adviseert dan om nog eens een half jaar te gaan nadenken en zoeken. ‘Eigen geld heb je niet zomaar, maar aan de andere vier kun je werken.’

Slechte redenen

Naast de vele persoonseigenschappen en werkervaring die de ideale MBI-kandidaat in zijn bagage heeft, weet Schagen ook uit ervaring wat slechte redenen zijn om een MBI te doen. Verklaringen als ‘ik kan niet langer voor baas werken’, ‘ik heb geen alternatief’ en ‘ik heb in mijn corporate carrièreplafond bereikt’ hoort ze liever niet. Wie na deze vragen nog steeds een MBI wil gaan doen – ‘we laten mensen het liefst zelf de conclusie trekken dat ze het beter niet kunnen doen’ – moet zich ten slotte afvragen of hij voldoende *commitment* heeft en de juiste omstandigheden heeft gecreëerd. ‘Kun je bijvoorbeeld toe met een directeurssalaris in een kleinere onderneming of heb je die

2,5 ton salaris nodig om de boel thuis draaiende te houden?’

Naast de persoonlijkheidskenmerken blijft volgens Schagen vooral werkervaring een goede voorspeller van een succesvolle MBI, gaat ze verder. ‘Oud-ondernemers die via ons een nieuw bedrijf willen kopen, zien we hier beter op scoren dan mensen uit een wat meer *corporate* omgeving. Die lopen het gevaar zaken dood te analyseren.’ Daarnaast is *hands on* ervaring belangrijk. ‘Academisch opgeleide managers uit een groot bedrijf hebben lang niet altijd operationele ervaring. Ze zijn vanaf het begin van hun carrière gewend dat alle details door secretarissen en stafmedewerkers worden gedaan.’

Uiteindelijk bleken ook bij Van der Last zijn werkervaring en persoonseigenschappen goede voorspellers van een succesvolle overname. Aenova is de eerste drie jaar na de overname gestaag gegroeid, vertelt hij. ‘Ruim boven het marktgemiddelde van 4 à 5 procent.’ Het softwarebedrijf doet inmiddels ook mee aan het Programma Groeiversneller van het Ministerie van Landbouw, Economische Zaken & Innovatie en het Innovatieplatform en schrijft het winstpercentage tegenwoordig met twee cijfers, in plaats van één cijfer drie jaar geleden. Om verder te groeien overweegt Van der Last nu binnenkort zelf een overname te doen. ‘We kijken voorzichtig om ons heen.’ **b**

MBI-checklist

- Wat voor bedrijf zoek je?
- Waarin onderscheidt dit bedrijf zich?
- Heb je ervaring en een netwerk?
- Heb je eigen geld?
- Ken je de verkopende ondernemers?