

Vijf belemmeringen voor overnemers!

Op basis van de ervaringen met de begeleiding van ruim 250 gekwalificeerde managers heeft Dutch Dream, een landelijk werkende intermediair gespecialiseerd in de begeleiding bij bedrijfsovernames, onderzoek gedaan naar de onderliggende belemmeringen in het besluitvormingsproces van aspirant-ondernemers. Wat houdt de ervaren managers tegen om zelfstandig ondernemer te worden? Waarom zijn de 'opportunity costs' van het zelfstandig ondernemen zo zwaarwegend? Het onderzoek leverde vijf belangrijke 'overnemersdrempels' op. Verondersteld mag worden dat deze drempels representatief zijn voor naar schatting minimaal 10.000 managers die momenteel overwegen om een bestaand bedrijf over te nemen.



De 10.000 managers zijn voornamelijk succesvolle mannen van rond de veertig jaar. Topmanagers die zichtbare en onderscheidende prestaties willen neerzetten. Ze hebben stuk voor stuk ruime ervaring. Zijn overtuigd van zichzelf. Zien volop mogelijkheden. Willen het liefst een bestaand bedrijf overnemen. Hebben het lef voor het zelfstandig ondernemerschap, maar toch is het voor hen een grote stap om hun huidige baan zomaar vaarwel te zeggen.

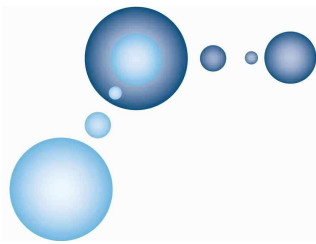
De vijf overnemersdrempels:

1 *Traditioneel en eenzijdig denken over starten*

De Nederlandse cultuur leert een starter dat hij op zoek moet naar het 'gat in de markt'. Dat begint met een 'een goed idee' en op basis daarvan werk je een haalbaar businessplan uit. Op deze manier zit het starten als zelfstandig ondernemer op een traditionele wijze in ons denkpatroon geworteld. Stimulerende en gerichte informatie over een start als ondernemer via bedrijfsovername is zonder meer schaars. Terwijl daar juist voor de ervaren manager volop extra kansen zijn. In een bestaand bedrijf kan hij immers direct zijn ervaring benutten en zijn meerwaarde gebruiken. Wie er goed over nadent ziet in dat het instappen op een 'rijdende trein' heel veel voordelen heeft. In principe is immers al heel veel redelijk tot goed geregeld (klanten, producten, medewerkers, machines, enz.). Je kunt gewoon doorpakken, verbeteren en uitbouwen op basis van je ervaring en direct de nodige meerwaarde realiseren. Recente publicaties van onder meer het EIM (een onderzoeksbureau voor Bedrijf & Beleid) bevestigen dat de overnemer het substantieel beter doet dan de gemiddelde starter. Neem daarbij ook nog eens het feit dat familieopvolging de laatste decennia steeds minder vanzelfsprekend is geworden. Heel veel familiebedrijven hebben helemaal geen opvolger meer in huis en zijn aangewezen op 'nieuw bloed'.

2 *Grote vrees voor de risico's*

Ook hier speelt het cultuuraspect een bepalende rol. Angstbeleving neemt de plaats in van een nuchtere analyse. Wie als ervaren manager voor zichzelf begint is in principe 'een waaghals'. Hij is immers al gesetteld, heeft een gezin, mooie auto, huis, enz. Zijn uitgavenpatroon kent veel verplichtingen en de levensstandaard is (redelijk) hoog. Heel ongenueanceerd stel je dat, vanuit het perspectief van een buitenstaander, allemaal in de waagschaal. Financiën en baan moeten in de Nederlandse context gegarandeerd zijn, maar als de manager hier rustig over nadent dan ziet hij direct in dat het overnemen van een bedrijf geen extra onzekerheid met zich meebrengt. Hij heeft immers bewezen sterkten die doorgaans niet specifiek gebonden zijn aan zijn huidige baan. Hij is zelf geen risicofactor. Door een goede voorbereidende studie weet hij ook exact welke cashflow het bedrijf de laatste jaren had en ook welke hij normalerwijze in de toekomst mag verwachten. De risico's van overnemen zijn zo vooral gecalculeerde risico's waar een ondernemer gewoon vertrouwen in heeft.



3 Onvoldoende zicht op de benodigde eigen middelen

Een ervaren manager komt pas goed tot zijn recht als hij een bedrijf van enige omvang overneemt. Het overnemen van zo'n bedrijf loopt al gauw in de miljoen(en) euro's. En zoveel geld heeft de gemiddelde manager meestal niet zelf beschikbaar. Zonder de nodige contanten heb ik geen kans wordt dan al snel gedacht. Die gedachte belemmert het denken over het overnemen van een bedrijf bij menig manager. Hij gaat dan weer denken over het 'gat in de markt', want daar zou je mogelijk minder geld voor nodig hebben. Een volkomen ongenueanceerde gedachte die in de praktijk in veel gevallen ook onterecht is gebleken. Banken, participatiemaatschappijen, informal investors, en niet te vergeten de zittende ondernemer, kunnen in financiële zin heel veel mogelijk maken. Als je maar zorgt voor de 'juiste vent bij de juiste tent'. Als de ervaring en persoonlijke kwaliteiten van de overnemer kloppen gaan er veel deuren open. Zo bezien heeft een succesvolle overname dus maar in beperkte mate te maken met de omvang van het persoonlijke banksaldo. Financieren van een overname is in de meeste gevallen ook nog eens gemakkelijker dan het financieren van een startend bedrijf. Een bestaand bedrijf heeft immers een 'bewezen' verleden.

4 Onzekerheid op een ondoorzichtige overnamemarkt

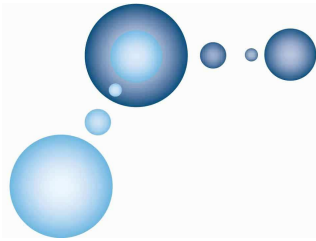
De beginnende overnemer weet vaak niet precies wat hij gaat zoeken. Gaat het om de bekende 'speld in de hooiberg'? Moet ik in mijn eigen branche blijven of juist niet? Welke ondernemersrol zou mij het beste passen? Welke bedrijfssituatie en levensfase van het bedrijf zou daar optimaal bij passen? Wil ik direct en volledig overnemen of zoek ik een geleidelijke overname?

De overnemer moet eerst vooral zichzelf helder in beeld brengen; wat kan en wil ik precies? Op basis daarvan kan dan een zoekprofiel voor een passend bedrijf worden opgesteld, maar daar ben je er nog niet mee. Ondanks de opkomst van diverse bedrijvenbanken op internet blijft de overnamemarkt toch behoorlijk ondoorzichtig. Veel mooie bedrijven staan immers niet in het openbaar te koop. Veel verkopende ondernemers zijn bang dat dit negatief kan werken op het vertrouwen van de klanten. Een bedrijf verkopen gebeurt in de praktijk vaak in het diepste geheim. Daar kom je als zoekende manager niet zo gemakkelijk achter. Evenmin is het vooraf duidelijk of de ondernemer wel direct wil verkopen. Is hij zich alleen maar aan het oriënteren of wil hij daadwerkelijk zijn bedrijf kwijt? Zijn er concurrent kopers? Welke marktontwikkelingen spelen een rol? Er is veel inspanning nodig om goed te weten hoe de kansen liggen bij het bedrijf waar de overnemer kennis mee maakt of wil maken. Een goede voorbereiding op dit vlak voorkomt de nodige teleurstellingen. De deskundige begeleiding van een op overnemers gerichte overnamespecialist is vaak onontbeerlijk.

5 Een grote tijdsinvestering is nodig

Voor het actief zoeken en overnemen van een passend bedrijf moet gemiddeld een jaar worden uitgetrokken. In alle fasen van het overnameproces is er een intensieve rol voor de overnemer. Voorbereiden, focussen, zoeken, kennismaken, bedrijfs- en marktonderzoek, onderhandelen, het schrijven van een business- en financieringsplan zijn tijds- en kennisintensieve onderdelen van het overnameproces. Geen sinecure, zeker als je naast een drukke baan ook nog een jong gezin hebt en allemaal sociale verplichtingen.

In de praktijk blijkt dat slechts een zeer klein deel van de managers het verantwoord vindt om voortijdig en voor eigen rekening zijn baan op te zeggen en zich volledig te focussen op de aanstaande overname. Om die ambitieuze managers te stimuleren daadwerkelijk de stap naar het zelfstandig ondernemerschap te maken zou de overheid 'startersverlof' (geïntroduceerd door Dutch Dream in 2006) moeten faciliteren. Zorgverlof, zwangerschapverlof en studieverlof zijn (inmiddels) heel geaccepteerde begrippen, omdat overheid en sociale partners daar ooit het gezamenlijke belang van inzagen. Dat moet ook gebeuren met een eigentijdse regeling voor 'startersverlof'. Het is niet echt moeilijk om dat belang inzichtelijk te maken. Een eerste poging om via de levensloopregeling het zelfstandig ondernemerschap te bevorderen is recent op gang gekomen.



Eigenlijk is het bestaan van de vijf overnemersdrempels een verontrustende constatering. Momenteel zijn immers zo'n 35.000 (babyboom) ondernemers bezig met plannen om hun onderneming te verkopen. Veelal betreft het goedlopende bedrijven die, stuk voor stuk, bijdragen aan onze economie. Zonder een goede opvolging zullen ze te maken krijgen met een serieus continuïteitsprobleem. Wordt het niet tijd dat de 10.000 ondernemers, die nu nog zonder bedrijf zijn, actief gestimuleerd en gefaciliteerd worden? Overheden, Kamers van Koophandel, ondernemers- en brancheorganisaties kunnen daar een grote(re) rol in spelen. Een nadere analyse van de vijf 'overnemersdrempels' zal echter ook snel leren dat de aspirant-ondernemer zelf de belangrijkste persoon blijft en zelf in staat moet zijn om de genoemde drempels te nemen.

Voor de ervaren manager die overweegt om te gaan overnemen volgen hieronder nog vijf praktische tips:

- 1 Analyseer goed de persoonlijke voor- en nadelen van het zelfstandig ondernemerschap. Doe dat heel specifiek vanuit jouw drijfveren, visie en situatie en vergelijk de resultaten van deze analyse met het blijven werken in dienstverband.
- 2 Neem op basis van die analyse een onomkeerbaar besluit om zelfstandig ondernemer te worden. Communiceer dat besluit aan familie en vrienden en wees vanaf die dag 100% ondernemer.
- 3 Bepaal of je wilt overnemen of starten. Indien je gaat overnemen stel dan samen met een gespecialiseerde adviseur/ondernemerscoach, een passend zoekprofiel op voor een over te nemen bedrijf. Neem je eigen kwaliteiten en wensen daarbij als uitgangspunt.
- 4 Zoek en benader bedrijven die voor overname in aanmerking komen op een professionele manier. Verdiep je in het bedrijf, zijn producten en markten en houd vooral ook rekening met de vele emoties die kunnen spelen.
- 5 Zorg voor voortgang in het overnameproces en bedenk dat de investeringen in specialistische advisering en begeleiding zichzelf ruimschoots terugbetalen.

Gerard Geenen
Directeur Dutch Dream