



## Van de regen in de drup?

**Auteur(s):**

Witteloostuijn, A.van.

De auteur is hoogleraar strategie aan de University of Durham (Verenigd Koninkrijk) en hoogleraar economie aan de Rijksuniversiteit Groningen. [Arjen.VanWitteloostuijn@durham.ac.uk](mailto:Arjen.VanWitteloostuijn@durham.ac.uk)

**Verschenen in:**

ESB, 88e jaargang, nr. 4402, pagina D24, 15 mei 2003

**Rubriek:**

Dossier: Bedrijfsverdracht

**Trefwoord(en):**

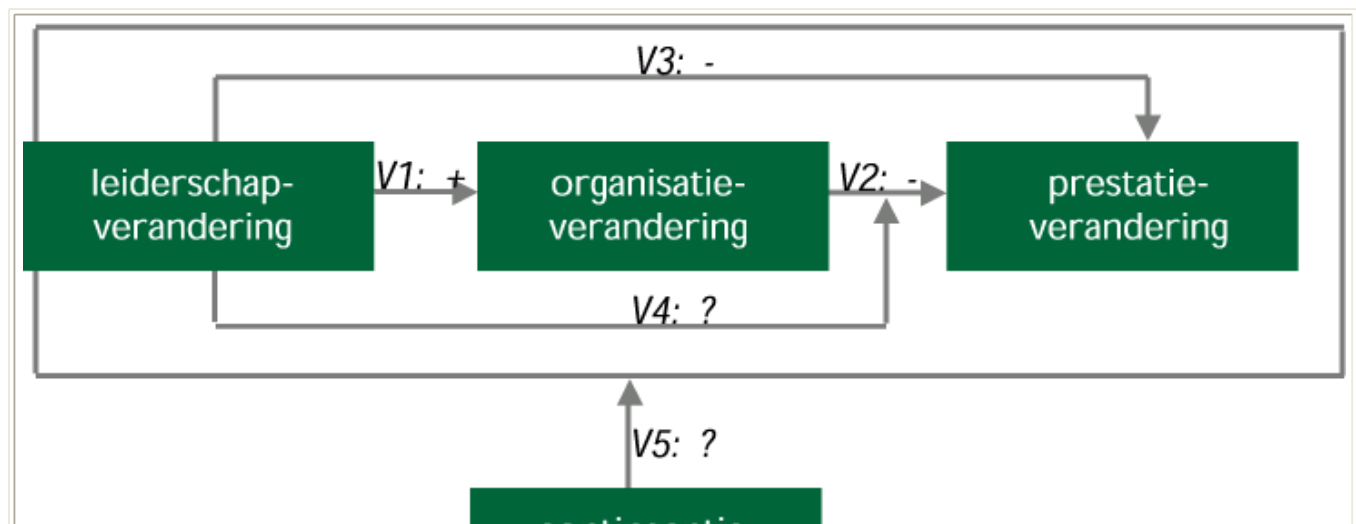
management

*Managementtheorie leert dat bedrijfsverdracht een dusdanig ingewikkeld proces is, dat extra belemmeringen van overheidswege moeten worden geminimaliseerd.*

Het onderzoek naar het prestatie-effect van bedrijfsverdrachten in het midden- en kleinbedrijf stemt over het algemeen weinig optimistisch. Noord-Amerikaanse bevindingen laten bijvoorbeeld zien dat slechts dertig procent van de ondernemingen de oprichter-ondernemer overleeft<sup>1</sup>. Hierop zijn twee reacties denkbaar. In de eerste plaats kan niet worden uitgesloten dat hier simpelweg sprake is van gezonde marktwerking, waarbij selectieprocessen ervoor zorgen dat betere ondernemingen de plaats innemen van mindere concurrenten. Immers: die zeventig procent verdwenen bedrijven zijn veelal vervangen door nieuwelingen, en misschien zijn die nieuwelingen efficiënter dan wel effectiever dan de uitgetreden 'oudelingen'. Over deze invalshoek wordt in het navolgende vooral het zwijgen gedaan<sup>2</sup>. In de tweede plaats kan worden beargumenteerd dat de maatschappij hier wordt geconfronteerd met een probleem dat om een oplossing vraagt. Deze tweede reactie is valide indien veel mislukte bedrijfsverdrachten het resultaat zijn van ongewenste bedrijfs- en marktimperfecties, ten gevolge waarvan gezonde bedrijven het loodje leggen. Hierop kan en moet het beleid zich richten: het corrigeren van dergelijke imperfecties, zodat daarna selectieprocessen hun gezonde concurrentiewerk kunnen doen. De vraag is daarom welke imperfecties via beleid kunnen worden gecorrigeerd. In deze context wordt in deze bijdrage in vogelvucht aandacht besteed aan een tweetal inzichten uit de academische literatuur: de succesfactoren van (kleinere) ondernemingen en de valkuilen die bedrijfsverdrachten parten kunnen spelen. In navolging daarop wordt bij wijze van besluit kort stilgestaan bij mogelijke beleidsconsequenties.

### Succesfactoren

De bestudering van faal- en succesfactoren van organisaties staat van oudsher in de warme belangstelling van de organisatiewetenschappen in het algemeen en van het strategisch management in het bijzonder<sup>3</sup>. Een kort overzicht van enkele kernbevindingen moet hier volstaan, met name in de sfeer van de verklaringen van prestatieverschillen in het midden- en kleinbedrijf. Natuurlijk zijn externe omstandigheden van belang. De vraag kan wegvallen, onaangename regelgeving kan worden geïntroduceerd, een nieuwkomer kan een radicale innovatie introduceren, enzovoort. Daarmee kan echter niet worden verklaard waarom de ene ondernemer de andere verslaat binnen één en dezelfde bedrijfstak. Daarover heeft veel onderzoek naar de relevantie van ondernemerkenmerken een boekje open gedaan. Menselijk en sociaal kapitaal doen ertoe: de prestaties van een onderneming zijn positief gecorreleerd met bijvoorbeeld het niveau van scholing, de duur van ervaring en de kwaliteit van het netwerk<sup>4</sup>. In de context van bedrijfsverdrachten is de sleutelvraag in hoeverre leiderschapwisselingen invloed uitoefenen op bedrijfsprestaties. Helaas: de vervanging van de leider werkt vaak averechts<sup>5</sup>. De redenen hiervoor kunnen worden toegelicht aan de hand van enkele cruciale verbanden, die in [figuur 1](#) op een rijtje staan gezet in de vorm van een verandermodel van bedrijfsprestaties. De verwachte verbanden worden hierna kort geïllustreerd aan de hand van enkele eenvoudige voorbeelden<sup>6</sup>:



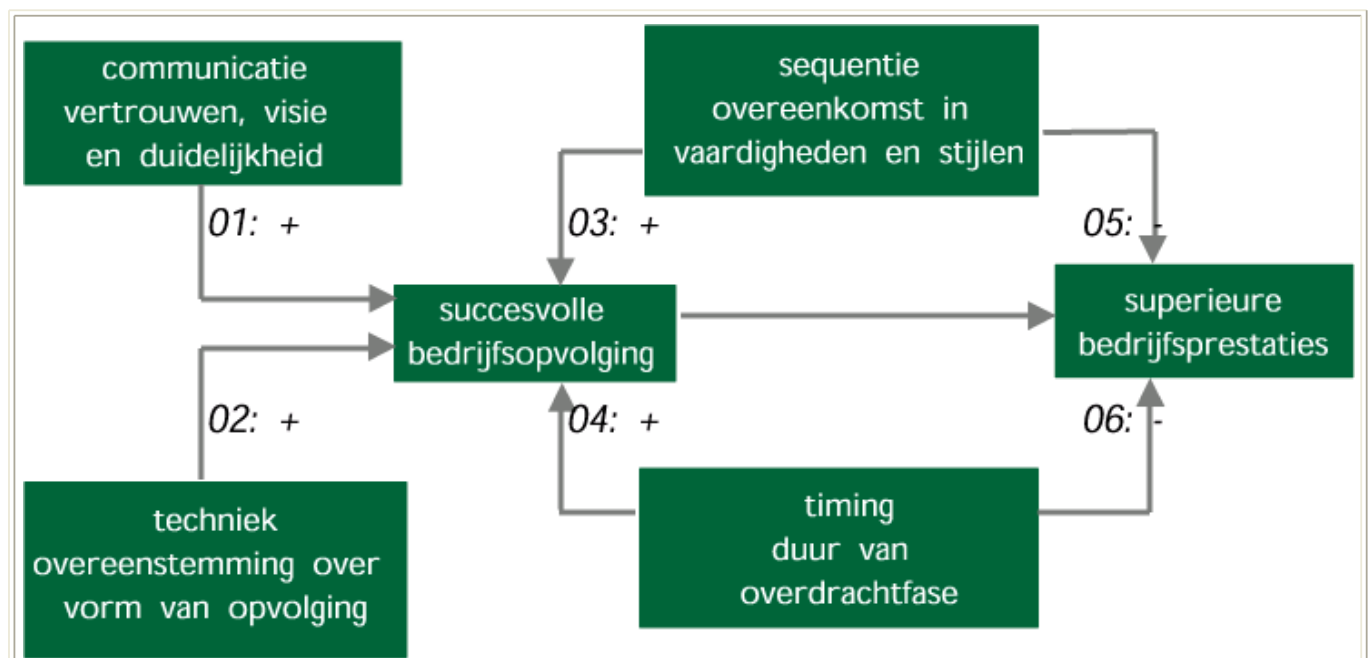
Figuur 1. Het verander-model van bedrijfsprestaties

- » 1. het preferentie-effect (v1) heeft van doen met de invloed van leiderschapverandering op de aard en de omvang van organisatieverandering. Ondernemers zijn net mensen, met voor- en afkeuren. De ene ondernemer heeft een voorliefde voor kostenreductiestrategieën, de andere voor investeringen in onderzoek en ontwikkeling. Omdat de managementkloontechnologie nog niet is geperfectioneerd, is de neiging groot allerlei veranderingen door te voeren in deze of gene richting nadat een nieuweling het roer heeft overgenomen. Ergo: het preferentie-effect impliceert dat veelal een significantie relatie bestaat tussen bepaalde ondernemerkenmerken enerzijds en specifieke organisatieveranderingen anderzijds, ongeacht de karakteristieken van het bedrijf en de omgeving;
- » 2. het verandereffect (v2) heeft betrekking op de consequenties van organisatieverandering voor organisatieprestaties. In het bedrijfsleven, en niet alleen daar, is de mening dat 'verandering moet' gemeengoed. Stilstand is achteruitgang - dat idee. In de afgelopen decennia is kwantitatief onderzoek van de grond gekomen naar de meting van het effect van organisatieveranderingen op bedrijfsprestaties. De bevindingen stemmen wederom niet optimistisch. Veel organisatieveranderingen leiden tot een vermindering van de prestaties. Klassieke voorbeelden zijn acquisities en saneringen. Helaas: het verandereffect is vaker wel dan niet negatief;
- » 3. het overdrachteffect (v3) impliceert dat de verandering van leider een rechtstreeks effect kan hebben op bedrijfsprestaties, ongeacht de organisatieveranderingen die in samenhang daarmee wel of niet worden gelanceerd. De nieuwe roerganger kan bijvoorbeeld beter of slechter in staat zijn werknemers tot grotere daden aan te zetten via een motiverende of demotiverende leiderschapstijl. In het algemeen moeten de negatieve effecten van een wijziging van de leiderschapstijl op de korte termijn zeker niet worden onderschat;
- » 4. het synergie-effect (v4) vloeit voort uit de constatering dat, mede vanwege haar of zijn strategievoorkeur en leiderschapstijl, een ondernemer meer of minder geschikt is om bepaalde veranderingen te implementeren. Een ondernemer met een economisch-financiële achtergrond kan bijvoorbeeld behept zijn met een directieve stijl van leidinggeven die uitstekend past bij de implementatie van een kostenreductiestrategie, maar niet bij de doorvoering van een innovatieve productdifferentiatiestrategie;
- » 5. het contingentie-effect (v5) ten slotte is afhankelijk van een groot aantal externe en interne contextvariabelen. Wat in een dynamische en hoogtechnologische bedrijfstak uitstekend werkt, kan een ramp veroorzaken in een stabiele en laagtechnologische bedrijfstak. Een autocratische leiderschapstijl kan op grote weerstanden stuiten in een egalitair ingestelde samenleving als de Nederlandse, terwijl een participatieve aanpak op onbegrip kan rekenen in een hiërarchische maatschappij als de Chinese.

De crux is dat met veranderingen buitengewoon zorgvuldig moet worden omgesprongen<sup>7</sup>. De verschillende stukjes van de veranderpuzzel moeten liefst naadloos in elkaar vallen. Dat is geen sinecure. Geen wonder dat ondanks alle consulenten-, management- en goeroeblabla ter zake leiderschaps- en organisatieveranderingen de hardnekkige neiging vertonen de bedrijfsprestaties te verlagen in plaats van te verhogen. Juist bij bedrijfsoverdrachten is het grote gevaar dat een cumulatie van veranderingen wordt geïntroduceerd: niet alleen wordt de ene ondernemer vervangen door de andere, ook heeft de nieuweling een sterke neiging om een reeks 'uitdagende' organisatieveranderingen te lanceren.

## Valkuilen

Mede in het verlengde van het voorgaande kan een lijst worden opgemaakt met valkuilen die de kans op mislukking groot maken. De rode draad is dat de zorgvuldige optimalisering van het overdrachtproces moet worden nagestreefd, waarbij de schaduw effecten van veranderen moeten worden voorkomen. Hierbij vormt de voorkoming of demping van veranderingen het richtsnoer. Immers: juist omdat leiderschapwisseling op zichzelf al een risicovolle verandering impliceert, is het van eminent belang de cumulatie van andere organisatieveranderingen te voorkomen of in ieder geval te temporiseren. Het zogenaamde estafettemodel van opvolging, dat staat gereproduceerd in [figuur 2](#), geeft een overzicht van aandachtspunten<sup>8</sup>. Ook hier worden hypothesen geformuleerd over verwachte effecten tussen de verschillende sleutelvariabelen:



- » 1. communicatie tussen de vertrekkende ondernemer en haar of zijn opvolger, alsmede die met het personeel, is cruciaal (o1). Te vaak schort het hieraan, zodat conflicten worden geboren die de opvolger vroeg-tijdig tot afhaken dwingen;
- » 2. over de overdrachtstechniek moet vooraf overeenstemming worden bereikt. In de bedrijfsoverdrachtpraktijk is voor oefening vaak geen tijd. Het gevolg is dat de opvolger te snel het roer wil overnemen, of dat de vertrekkende ondernemer te lang aan haar of zijn functie wil vasthouden. Het is daarom belangrijk vooraf duidelijke afspraken te maken over wie wanneer welke bevoegdheden en taken op zich neemt. Als aan deze voorwaarde wordt voldaan, is de kans op een succesvolle opvolging groter (o2);
- » 3. in de sfeer van bedrijfsoverdrachten zijn de werving en selectie van een opvolger geen sinecure. De markt voor opvolgers is weinig transparant. Vaak wordt voor werving en selectie te weinig tijd uitgetrokken, of ontbreken weloverwogen selectiecriteria. De kans op een succesvolle overdracht is echter groter naarmate de vertrekkende en aankomende ondernemers grotere overeenkomsten vertonen in termen van stijlen en vaardigheden (o3);
- » 4. in de theorie van de organisatielevenscyclus wordt met klem beargumenteerd dat na de innovatieve oprichter-ondernemer de groeifase alleen succesvol kan worden doorlopen indien de opvolger over klassieke managementvaardigheden beschikt. Met andere woorden: de kans op superieure bedrijfsprestaties is groter naarmate de vertrekkende en aankomende ondernemers meer verschillen vertonen in termen van stijlen en vaardigheden (o4);
- » 5. in de context van bedrijfsoverdrachten moet zorgvuldig worden nagedacht over de lengte en benutting van de periode waarin de vertrekkende ondernemer en haar of zijn opvolger gezamenlijk binnen de organisatie optrekken. Hoe meer tijd hiervoor wordt uitgetrokken, hoe groter de kans op een succesvolle opvolging omdat zodoende stilzwijgende kennis kan worden overgedragen en het personeel geleidelijk aan de stiltebreuk kan wennen;
- » 6. juist in een dynamische of vijandige marktomgeving kan een onderneming zich geen tijdrovende overdrachtprocedure veroorloven. In dat geval bestaat immers het gevaar dat klanten weglopen en kredietverschaffers zich terugtrekken. Ergo: naarmate minder tijd wordt genomen voor de overdrachtprocedure, is de kans groter dat de bedrijfsprestaties op peil kunnen worden gehouden.

Dit estafettemodel maakt duidelijk dat regelmatig met tegengestelde krachten rekening moet worden gehouden. Een langere overdrachtprocedure heeft bijvoorbeeld een positief effect op de kans op een succesvolle bedrijfsoverdracht, maar heeft, ceteris paribus, negatieve consequenties voor de bedrijfsprestaties - zeker in een dynamische of vijandige concurrentie-omgeving.

## Beleid

Hoewel beide modellen overeenkomsten vertonen (bijvoorbeeld in de vorm van de benadrukking van contingenties), zijn beide perspectieven op het vraagstuk van bedrijfsoverdracht voornamelijk complementair. In het verandermodel van bedrijfsprestaties wordt veel aandacht besteed aan de rol van organisatieveranderingen, terwijl in het estafettemodel van bedrijfsopvolging het accent wordt gelegd op de gevolgen van proces-aspecten. In de andere bijdragen in dit Dossier is een veelheid aan maatregelen voorgesteld. De mogelijke effectiviteit daarvan kan worden getaxeerd aan de hand van beide modellen en de verwachte verbanden (v 1 tot en met 5 respectievelijk o 1 tot en met 6). In het algemeen kan de conclusie worden getrokken dat het beleid bedrijfsoverdrachten vooral niet moet belasten - letterlijk en figuurlijk. Daarvoor zijn bedrijfsoverdrachten zonder bemoeienis van regelgeving al moeilijk genoeg. Zelfs in ondernemervriendelijke landen als de Verenigde Staten overleeft slechts een minderheid van de ondernemingen het gedwongen of vrijwillige vertrek van de oprichter. Daarmee wordt kostbaar ondernemerkapitaal en groeipotentieel helaas vervroegd afgeschreven. De overheid kan pogingen wagen hierin verbetering te brengen door belemmeringen af te breken en marktperfectionen weg te werken. Daarnaast is uiteraard een belangrijke rol weggelegd voor ondernemingen zelf. Op basis van de modellen van verandering en opvolging kan worden gewezen op een aantal valkuilen waarin niet moet worden getrapt. Eén daarvan kan niet genoeg worden benadrukt, omdat de natuurlijke neiging van ondernemers is om deze met voeten te treden: wees buitengewoon terughoudend met de overbelasting van de processen van bedrijfsoverdracht door deze niet onnodig te koppelen aan allerlei andere organisatieveranderingen. Anders is de kans groot dat de onderneming van de regen van de leiderschapwisseling belandt in de drup van organisatieverandering.

## Dossier Bedrijfsoverdracht

C. Buijink: [Over ondernemers en overnemers](#)

M.W.L. Kikkert: [Het belang van soepele overdracht](#)

T.J. van Vuren en Z.J.B. Mol: [Goede afspraken essentieel](#)

J.J.M. Jansen en J.P.M. Kommers: [Integrale visie ontbreekt](#)

L.P.D. Faber: [Overdracht aan werknemers](#)

A.W.A. Boot en J. Ligterink: [Faciliteren, niet interveniëren](#)

M.L.H. Schrijnemackers: [Waardebepaling in het mkb](#)

H.B. van der Veen, K.H.M. van Bommel en G.S. Venema: [Bedrijfsvername in de agrarische sector](#)

C.M. van Praag: [De motivatie van de ondernemer](#)

R. van Engelenburg: [Eerste hulp bij bedrijfsoverdracht](#)

R.H. Flören en G.W. Zwartendijk: [Star en toch flexibel](#)

R. van Rijk: [Slagroomtaart € 3,50, hele winkel € 150.000](#)

A. van Witteloostuijn: [Van de regen in de drup?](#)

R.H. Flören en G.W. Zwartendijk: [Start versus overdracht](#)

K. Ekroth-Manssila: [Een Europees probleem](#)

P. Bongaerts: [Goede overdracht versterkt concurrentiekracht](#)

J. Warmerdam: [Fiscale en financieringsproblemen](#)

W. Jonkhoff: [Voorkom destructieve creaties](#)

---

**1** M.H. Morris, R.O. Williams, J.A. Allen en R.A. Avila, Correlates of success in family business transitions, Journal of Business Venturing, nr. 12, 1997, blz. 385-401.

**2** Voor een overzicht van een deel van deze omvangrijke literatuur kan worden verwezen naar G.R. Carroll en M.T. Hannan, The demography of corporations and industries, Princeton University Press, 2000.

**3** Overzichten zijn te vinden in J.A.C. Baum (redactie), Companion to organizations, Blackwell, Oxford, 2002; en A. van Witteloostuijn, De anorexia-strategie: over de gevolgen van saneren, De Arbeiderspers, Amsterdam, 1999.

**4** Een voorbeeldstudie is J.M. Pennings, K. Lee en A. van Witteloostuijn, Human capital, social capital, and firm dissolution, Academy of Management Journal, jrg. 41, 1998, blz. 425-440.

**5** M.F. Wiersema, CEO dismissal and firm performance: a new look at who's to blame, onderzoekverslag gepresenteerd op de jaarlijkse conferentie van de Academy of Management, Denver, 2002.

**6** C.A.J.J. Boone, B. De Brabander en A. van Witteloostuijn, CEO locus of control and small firm performance: an integrative framework and empirical test, Journal of Management Studies, jrg. 33, 1996, blz. 667-699.

**7** A.M. Sorge en A. van Witteloostuijn, The (non)sense of organizational change: an essay about universal management hypes, sick consultancy metaphors and healthy organization theories, Organization Studies, in druk, 2003.

**8** B. Dyck, M. Mauws, F.A. Starke en G.A. Mischke, Passing the baton: the importance of sequence, timing, technique and communication in executive succession, Journal of Business Venturing, jrg. 17, 2002, blz. 143-162.