
Bedrijfsovernames in het MKB

Een onderzoek naar de impact van de coronacrisis

Afstudeerscriptie

Parttime Master Bedrijfskunde

Rotterdam School of Management, Erasmus University

Auteur: ing. Christan van Dorst - 552322

Coach: Prof.dr.ir. Vareska van de Vrande

CO-Reader: dr. Jurriaan Nijholt

12 juli 2021

Versie 1.0



Het auteursrecht van de afstudeerscriptie berust bij de auteur, Christan van Dorst (2021).

Het gepresenteerde is origineel en er worden binnen deze afstudeerscriptie geen andere bronnen gebruikt dan waarnaar verwezen wordt in de tekst en welke genoemd worden bij de referenties.

De inhoud is geheel voor de verantwoordelijkheid van de auteur, Christan van Dorst (2021). De Rotterdam School of Management, Erasmus University, is slechts verantwoordelijk voor de onderwijskundige begeleiding en aanvaardt in geen enkel opzicht verantwoordelijkheid voor de inhoud.

Voorwoord

Met deze thesis komt een eind aan twee jaar uitdaging en plezier aan de Rotterdam School of Management, Erasmus University Rotterdam. Prof.dr.ir Vareska van de Vrande en dr. Jurriaan Nijholt, bedankt voor jullie feedback momenten, geduld en positieve vorm van lesgeven. Zowel tijdens het afstudeertraject als in de lessen tijdens de curriculum. Het was een toffe tijd! Een traject waarbij niet alleen bedrijfskundige kennis werd opgedaan, maar vooral persoonlijke ontwikkeling. Een reis die ik onmogelijk had kunnen maken met de onvoorwaardelijke steun van het thuisfront. Ondanks dat je de studie zelf doet, studeer je niet alleen en vergeet dit de nodige inspanning van het hele gezin. Bedankt voor jullie geduld en het moeten missen van papa. De jonge spruit bij mama in de buik, bedankt dat je hebt gewacht met de bevalling tot na de afstudeerdatum. Ouders en schoonouders dank voor jullie onvoorwaardelijke ondersteuning van ons gezin. Tante Rina dank voor jou kritische blik. Tot slot wil ik Jorlan bedanken voor het mogelijk maken van deze studie en de ruimte die ik binnen ons bedrijf kreeg.

Rotterdam, 12 juli 2021

Christan van Dorst

Samenvatting

Dit onderzoek richt zich op de motivaties voor overname in het Midden en Kleinbedrijf (MKB) in Nederland tijdens de coronacrisis. De focus is MKB omdat bestaand onderzoek naar overnames vooral op het grootbedrijf gebaseerd is. Het plotselinge karakter van de coronacrisis en de daaropvolgende overheidsmaatregelen hebben een directe invloed op de markt. Onderzoek naar de economische en bedrijfskundige gevolgen van deze maatregelen ontbreken. Een kwalitatief multiple case study is gehouden onder negen respondenten, actief in verschillende sectoren in het MKB in Nederland. Het onderzoek laat zien dat de overheidsmaatregelen in sommige sectoren, zoals horeca en onderwijs, een negatief effect heeft op de bedrijfscontinuïteit. Bedrijven waarbij de coronacrisis direct invloed heeft op de bedrijfscontinuïteit gaan over tot overname met als doel “overleven” door diversificatie. Andere resultaten van dit onderzoek laten zien dat overnames door MKB bedrijven in Nederland: (1) niet los gezien kunnen worden van de contextuele omgeving; (2) gestopt wordt wanneer de overname geen waarde toevoegt; (3) vooral op basis van synergie worden gedaan; (4) zonder de agency en overmoed problematiek worden uitgevoerd; (5) veelal succesvol gevonden worden door de overnemende partij en (6) het succes niet alleen financieel getoetst hoeft te worden. Behoud van en het aantrekken van personeel is gevonden als nieuwe motivatie voor overname. Het coronavirus zal naar verwachting niet meer verdwijnen uit onze maatschappij. Bedrijven moeten zich hierop voorbereiden door dit op te nemen in het bedrijfsrisico plan. Dit onderzoek toont aan dat diversificatie bedrijven bestendiger kan maken tegen de invloeden van een pandemie.

Inhoudsopgave

Voorwoord	3
Samenvatting	4
Inhoudsopgave.....	5
1 Inleiding.....	6
2 Theoretisch kader.....	9
2.1 Overname definitie.....	9
2.2 MKB definitie.....	9
2.3 Overname kenmerken MKB	10
2.4 Motivaties voor overname	11
2.5 Motivatie theorieën.....	13
2.6 Motivaties voor overname in het MKB.....	14
2.7 Crisis in de bedrijfskunde.....	15
2.8 Overnames tijdens crisis.....	16
2.9 Conclusie	17
3 Methodologie.....	19
3.1 Onderzoek benadering	19
3.2 Steekproefselectie respondenten.....	19
3.3 Dataverzameling.....	20
3.4 Data-analyse.....	21
4 Onderzoeksresultaten	22
4.1 Inleiding.....	22
4.2 Impact crisis op bedrijf	22
4.3 Impact crisis op overname doel.....	26
4.4 Bereiken van overnamedoel.....	28
4.5 Conceptueel model	30
5 Conclusie en Discussie.....	31
5.1 Management	34
5.2 Limitaties en suggestie voor vervolgonderzoek.....	35
5.3 Afsluiting.....	36
6 Literatuurlijst	37
Bijlage 1: interviewvragen	41
Bijlage 2: overzicht motivaties voor overname	44

1 Inleiding

In maart 2020, krijgt Nederland te maken met een van de grootste pandemieën uit de geschiedenis. De coronacrisis. Gevoelens van angst en onzekerheid lijken te overheersen in de economie als de Nederlandse overheid besluit in “lock down” te gaan. Beurzen storten in. Vragen bij ondernemend Nederland komen op zoals: (1) Wat betekent het voor mijn bedrijf? (2) Wat betekent het voor mijn personeel? (3) Wat betekent het voor mij persoonlijk? Na het invoeren van de maatregelen gaf een partyverhuurbedrijf aan dat hij zijn inkomsten in één keer weg ziet vallen. Dit ondanks de risico spreiding over meerdere klantgroepen zoals particulieren, bedrijven, overheden en publieke evenementen. Grote partyverhuurcontracten komen door de maatregelen plots te vervallen, waardoor er vanaf de start van de crisis geen omzet meer behaald kan worden. De risicospreiding lijkt zijn doel te missen in deze crisis. Met pijn in zijn hart moet de ondernemer vijf van de tien medewerkers laten gaan.

**Casus beschrijving uit interview – respondent 4*

Bovenstaand voorbeeld beschrijft de impact van de coronacrisis op een bedrijf uit het MKB (Midden en Klein Bedrijf) waarbij zowel bedrijf als ook de sector economische zwaar getroffen is. De wereld krijgt in 2020 te maken met een pandemie, die naast de humane impact, ook de grootste economische crisis sinds de tweede wereldoorlog tot gevolg heeft. Hoewel de crisis niet alle sectoren met dezelfde kracht raakt, daalt het Nederlandse Bruto Binnenlands Product met 4,6%. Volgens voorspellingen gaat het nog enkele jaren duren voordat de schade van de crisis op economisch vlak is herstelt (OECD, 2020). Hoewel het aanpassingsvermogen van het MKB zich heeft bewezen tijdens de eerste golf van de coronacrisis, zijn er ook bedrijven die noodgedwongen naar andere oplossingen moeten kijken zoals verkoop of fusie (Nederlands Comité voor Ondernemerschap, 2020). De verandering van de directe en indirecte omgeving kan namelijk negatieve gevolgen hebben voor het bedrijf als hier niet adequaat op wordt gereageerd. Maar een crisis kan ook kansen creëren voor bedrijven. Zo worden creativiteit en innovatie (Van de Vrande et al., 2009) gestimuleerd en ondernemers kunnen ondernemerschap tonen. Door een crisis worden ondernemers namelijk gedwongen om buiten de comfortzone te kijken en naar kansen te zoeken (Chisholm-Burns, 2010).

Er bestaat een rijke geschiedenis in onderzoek naar overnames (Cartwright en Schoenberg, 2006) maar onderzoek naar overnames in het MKB en met name de motivaties voor overnames zijn onderbelicht (Angwin, 2007). De contextuele omgeving van het bedrijf is bepalend voor de motivatie (Ali-Yrkkö, 2002) maar de impact van de coronacrisis is onduidelijk. Daarnaast is de motivatie voor overname bepalend voor het succes ervan (Kitching, 1967; Hofman en Schlosser, 2001; Bruner, 2004; Bauer en Matzler, 2013; Gomes et al., 2013; Renneboog en Vansteenkiste, 2019). Met een toename van bedrijfsovernames, zowel nationaal als internationaal, neemt de relevantie van het onderzoek toe. Hoewel het belang van

overnames in het MKB toeneemt, lijkt de literatuur zich vooral te richten op het grootbedrijf en onderbelicht daarmee overnames in het MKB (Weitzel en McCarthy, 2011; Bauer en Matzler, 2013).

Door middel van een multiple case study (Eisenhardt, 1989b) wordt onderzocht wat de motivatie is voor overname en de invloed van de coronacrisis hierop is. De onderzoeksresultaten zijn verzameld met negen semigestructureerde interviews bij verschillende bedrijven. Het onderzoek richt zich op MKB bedrijven in Nederland die een overname gaan doen of hebben gedaan tijdens de coronacrisis en beantwoordt de volgende vraag:

“Wat is het effect van de coronacrisis op de motivaties voor overname binnen het MKB in Nederland?”

Een overname betekent dat een bedrijf een ander bedrijf koopt en daarbij een meerderheidsaandeel verwerft met als doel het bestaande business model te versterken of een nieuw op te bouwen (Porter, 2008; Christensen et al., 2011). Echter de doelen van een overname worden niet altijd gehaald. Ondanks de beschikbare wetenschappelijke kennis, mislukt het grootste deel van de overnames (Brouthers et al., 1998; Christensen et al., 2011). Zowel onderzoek door Angwin (2007) als door Christensen et al. (2011) geeft aan dat het succes van een overname voor een groot deel wordt bepaald door de motivatie.

De motivatie voor overname is afhankelijk van de contextuele omgeving van een bedrijf. De contextuele omgeving is ingedeeld in drie niveaus namelijk: (1) macro niveau; (2) industrie sector en (3) bedrijfsniveau (Ali-Yrkkö, 2002). Door de coronacrisis verandert de contextuele omgeving van de MKB bedrijven. Onderzoek naar overname motivaties tijdens een pandemie is onderbelicht en niet vergelijkbaar met bijvoorbeeld de overnames tijdens de financiële crisis. Het plotselinge karakter van de coronacrisis en de beperkingen die zijn opgelegd door de overheid, maken dat het voor het MKB een andere impact heeft dan de financiële crisis van 2008. Onderzoek naar bedrijfsmotivaties in het grootbedrijf toont aan dat de motivaties voor overname in drie categorieën kunnen worden ingedeeld namelijk: (1) synergetische motieven; (2) agency motieven en (3) “hubris” (Berkovitch en Narayanan, 1993).

De motivatie voor overname in het MKB hoeft niet gelijk te zijn aan die van het grootbedrijf (zoals in hoofdstuk 2.3 verder wordt toegelicht). Zo is het besturen van een bedrijf in het MKB anders omdat de bestuurder vaak ook de aandeelhouder of volledig eigenaar is. De belanghebbende van de overname is hierdoor ook direct betrokken bij de overname. Ook hebben MKB bedrijven een kleiner managementteam waardoor het agency probleem voor overname minder een rol zal spelen (Angwin, 2007; Arvanitis en Stucki, 2014). Het agency probleem kenmerkt zich door tegenstrijdige belangen tussen managers, ofwel agenten en aandeelhouders van een bedrijf. MKB bedrijven zijn vaak opgebouwd door de ondernemer zelf waardoor ze bewust met de risico's van overname om lijken te gaan en op basis van rationele besluiten een overname proces te stoppen of door te laten gaan (Weitzel en McCarthy, 2011). Daarmee zijn overnames in het MKB over het algemeen voorzichtiger en weloverwogen. Hierdoor zal “hubris” of vrij

vertaald overmoed minder een rol spelen. De focus ligt vooral bij het behalen van synergetische voordelen (Roll, 1986; Zhou et al., 2017).

Dit onderzoek draagt bij aan de theoretische ontwikkeling van de wetenschappelijke literatuur naar overnames in het MKB, door het inzichtelijk maken van de motivaties voor overname. Daarnaast levert dit onderzoek nieuwe inzichten op over motivaties voor overname tijdens de coronacrisis. Ook wordt aangetoond dat de motivaties voor overname anders zijn in het MKB dan in het grootbedrijf (Weitzel en McCarthy, 2011). Door empirisch onderzoek ontstaat een bredere begripsvorming naar motivaties in het MKB, die als basis kan dienen voor vervolg onderzoek binnen het onderzoeksveld (Angwin, 2007).

Dit onderzoek is opgebouwd uit vijf hoofdstukken. Het eerste hoofdstuk omvat de inleiding en introductie in de probleemstelling. In hoofdstuk 2 wordt een overzicht gegeven van de relevante literatuur betreffende de huidige situatie van het MKB. Kenmerken van overname motivaties en de impact van een crisis hierop. In hoofdstuk 3 is de methodologie, die is gebruikt voor data verzameling en analyse, uitgewerkt. In hoofdstuk 4 worden de onderzoeksresultaten beschreven en tevens het theoretisch model gepresenteerd. Op basis van de resultaten is de discussie, conclusie, limitaties en mogelijk vervolgonderzoek omschreven in hoofdstuk 5.

2 Theoretisch kader

In dit hoofdstuk wordt de bestaande theorie met betrekking tot overnames in het MKB uitgewerkt. In de literatuur is gekeken naar bekende verschillen tussen overnames in het MKB en het grootbedrijf. Daarnaast wordt gekeken naar de kenmerken van een crisis en de mogelijke invloed daarvan op een overname. Het literatuuronderzoek vormt de basis voor het kwalitatief onderzoek en de discussie.

2.1 Overname definitie

Om de motivaties voor bedrijfsovername verder te behandelen is het van belang dat het begrip overnames wordt gedefinieerd. Volgens het Centraal Bureau voor de Statistiek (2017, 8 februari), is een overname een “situatie waarbij het overgenomen bedrijf niet meer als zodanig bestaat, maar waarbij er geen sprake is van opheffing. Het overnemende bedrijf heeft zijn productiefactoren uitgebreid en blijft in dezelfde hoedanigheid voortbestaan. ”Dit sluit aan op de definitie van de Europese Commissie (2013) die stelt: “de overdracht van het eigendom van een onderneming aan een andere persoon of onderneming die de continuïteit en commerciële activiteit van de onderneming waarborgt”.

Een overname proces is vaak langdurig en complex en per overname doelwit anders. Enkele van de processen die worden doorlopen om een overname te doen zijn: due diligence, onderhandelen en financiering (Hutzschenreuter et al., 2014).

2.2 MKB definitie

In Nederland is het MKB de motor van de economie. Namelijk 99% van de bedrijven valt onder de noemer MKB. Daarmee draagt het MKB voor 65% bij aan de toegevoegde waarde van de Nederlandse economie en zorgt voor 71% van de werkgelegenheid (Nederlands Comité voor Ondernemerschap, 2020).

Een bedrijf behoort tot het MKB wanneer er minder dan 250 personeelsleden zijn en de jaaromzet maximaal 50 miljoen euro of het balanstotaal maximaal 43 miljoen euro bedraagt. Negen op de tien bedrijven binnen de Europese Unie wordt gedefinieerd als MKB en geeft werk aan 88,8 miljoen mensen. Het Europese MKB is daarmee cruciaal voor werkgelegenheid en innovatie. Het MKB wordt onderverdeeld in drie categorieën namelijk: (1) middelgroot; (2) klein en (3) micro.

Zoals in Tabel 1 is weergegeven, wordt in Europa een bedrijf als micro-onderneming beschouwd wanneer er minder dan tien werknemers werken. Een kleine onderneming minder dan vijftig. Een middelgrote onderneming minder dan 250 (Bureau voor publicaties van de Europese Unie, 2015). Deze categorisering lijkt alleen in Europa te gelden. In de Verenigde Staten wordt een bedrijf als klein beschouwd met minder dan honderd en middelgroot minder dan vijfhonderd medewerkers. Ook kunnen de definities in de Verenigde Staten per sector anders zijn.

Tabel 1: definitie MKB Europese Commissie

Categorie	Aantal werkzame personen: arbeidsjaar- eenheid*	Jaaromzet		Jaarlijks balanstotaal**
Micro-onderneming	< 10	<= 2 miljoen EUR	OF	<= 2 miljoen EUR
Kleine onderneming	< 50	<= 10 miljoen EUR	OF	<= 10 miljoen EUR
Middelgrote onderneming	< 250	<= 50 miljoen EUR	OF	<= 43 miljoen EUR
Grootbedrijf	>= 250	> 50 miljoen EUR	OF	> 43 miljoen EUR

*aantal werkzame personen omgerekend naar voltijd equivalent

** totaalvermogen van het bedrijf

2.3 Overname kenmerken MKB

Binnen Nederland zijn overnames in het MKB zeer populair. Het aantal overnames is, ten opzichte van 2018, in de tweede helft van 2019 met 35% gestegen. De gemiddelde verkoopprijs bleef met 4,95 keer de brutowinst, hoog (Consultancy.nl, 2020).

Het grootste deel (70%) van het MKB zijn familie bedrijven (Centraal Bureau voor de Statistiek, 2020). Een overname kan zowel binnen als buiten de familie plaatsvinden. Verkoop aan medewerkers van het bedrijf wordt een management buy-out genoemd. Een derde mogelijkheid is de verkoop aan externe partijen wat het uitgangspunt is in dit onderzoek. Een overname kan beschouwd worden als 51% of meer van de aandelen wordt overgedragen. De bedrijfsoverdrachten in het MKB, met name in familie bedrijven, kenmerken zich tot persoonlijke redenen of een verandering van de concurrentiestatus (Europese Commissie, 2013).

De veronderstelling is dat groei in het MKB vooral organisch is. Maar het blijkt, dat overnames met als doel externe groei, steeds vaker voorkomen. Dit blijkt ook uit de overnamegolf in 2003 (Salvato et al., 2007; Janssen, 2016). Ook blijkt dat onderzoek naar overname in het MKB binnen Europa nog zeer beperkt is, terwijl 99% van de bedrijven bij deze groep horen (Europese Commissie, 2009).

Hoewel de meeste overnames lijken te falen bij het grootbedrijf (Bauer en Matzler, 2013) zijn de overnames in het MKB succesvoller (Moeller et al., 2004). Bij overnames in het MKB wordt beter gekeken naar de synergetische voordelen van de overname. En wordt op zowel strategisch als organisatorisch vlak een hoger rendement behaald. Dit wordt bevestigd door Kräussl en Topper (2006) die onderzoek hebben gedaan naar 269 overnames tussen 1980 en 2003. Hieruit blijkt dat het Nederlandse MKB succesvoller is in overnames dan het grootbedrijf. Resultaten uit onderzoek van Moeller et al. (2004) bevestigen dit voor de Amerikaanse overname markt waar dezelfde trend zichtbaar is. De mogelijke factoren die tot dit succes leiden zijn een verschil in eigendom structuur. De aandelen van het MKB zijn vaak in handen van een

beperkte groep aandeelhouders die veelal dezelfde belangen nastreven. Dit bevordert het overname proces en uiteindelijk het behalen van de overnamedoelstellingen. Het management handelt vooral in het belang van het bedrijf en zoekt naar synergie in de overname. Het gevolg hiervan is dat het MKB meer synergie uit de overname haalt. Wanneer een overname niet bijdraagt aan de bedrijfsdoelstellingen, dan wordt een overnameproces vaker beëindigt dan bij het grootbedrijf (Weitzel en McCarthy, 2011). Doordat het management in het MKB handelt in het belang van het bedrijf, en niet zozeer uit eigenbelang, lijkt agency problematiek nauwelijks een rol te spelen. Dit in tegenstelling tot het grootbedrijf waarin managers ook uit eigenbelang een overname uitvoeren en hierbij minder oog hebben voor de synergetische voordelen.

2.4 Motivaties voor overname

Zoals in hoofdstuk 1 is aangegeven kunnen de motivaties voor overname opgedeeld worden in drie categorieën namelijk: (1) synergetische motieven; (2) agency motieven en (3) overmoed (Berkovitch en Narayanan, 1993). De synergetische motieven worden omschreven als economische voordelen voor de overnemende partij. Deze voordelen zijn bijvoorbeeld het gebruik maken van dezelfde overhead zoals management, computersystemen en huisvesting. En het vergroten van het productportfolio, dienstenpakket of groei in capaciteit. De agency motieven gaan ervan uit dat het management een overname uitvoert uit eigenbelang. Dit kan zijn financieel gewin of het uitbreiden van de werkervaring van de manager. Het laatste motief overmoed, is gerelateerd aan de inschattingfouten met betrekking tot de te verwachten synergetische voordelen of de waarde die managers de overname geven (Roll, 1986).

Omdat deze drie categorieën in meer of mindere mate meespelen bij bijna elke overname is het de vraag of deze apart van elkaar getoetst kunnen worden. De kwantitatieve methode van Berkovitch en Narayanan (1993) richt zich op de waarde creatie van elk van de categorieën. Een overname met synergetische motieven lijkt de meeste waarde te creëren, waarbij agency motieven en overmoed geen of een negatieve waarde toevoegt. Deze resultaten worden bevestigd in het onderzoek van Seth et al. (2000) voor overnames die binnen de landsgrenzen gedaan worden. Echter de beperking die Ali-Yrkkö (2002) ziet in de onderzoeken van Berkovitch en Narayanan (1993) en Seth et al. (2000), is dat de financiële resultaten van de overname zijn gebruikt om de oorzaken en gevolgen van de overname te verduidelijken. Hierbij is uitgegaan van de drie eerder genoemde categorieën, maar wordt niet onderzocht welke specifieke contextuele motivaties onderliggend zijn aan de overname.

Om deze reden stelt Ali-Yrkkö (2002) een model voor waarin meer context wordt gegeven. De motivatie om een overname te doen wordt opgedeeld in drie niveaus namelijk: (1) macro niveau; (2) industrie sector en (3) bedrijfsniveau. Op macro niveau wordt gekeken naar het effect van gebeurtenissen in de wereld zoals conjunctuur, technologische ontwikkeling, globalisering en wet- en regelgeving. Daarnaast wordt

gesteld dat de motivaties voor overname afhankelijk zijn van gebeurtenissen en “schokken” die zich in de sector zelf afspelen. De omgeving van het bedrijf kan voor het management aanleiding zijn om tot overname over te gaan. Deze motieven worden bevestigd in het onderzoek door Berkovitch en Narayanan (1993). Het onderzoek van Ali-Yrkkö (2002) geeft aan dat de motivatie voor overname wordt gevormd door de omgeving van het bedrijf en dit is juist wat ontbreekt in het onderzoek.

In het onderzoek naar succes van overname wordt vooral gekeken naar de waarde creatie voor het overnemende bedrijf. Wanneer er geen financiële waarde gecreëerd is, wordt een overname als niet succesvol bestempeld. Terwijl de vooraf vastgestelde doelen wel behaald kunnen zijn maar er geen financiële waarde is gecreëerd, en dus een overname wel succesvol is geweest. Dit wordt bevestigd in het onderzoek van Brouthers et al. (1998). Het onderzoek stelt de veelal economische benadering, of een overname succesvol is geweest, ter discussie. Door middel van een survey worden managers die een overname hebben uitgevoerd gevraagd naar het belang van de motivatie. De motivaties zijn onderverdeeld in drie groepen namelijk: (1) economische motieven; (2) persoonlijke motieven en (3) strategische motieven. Hoewel de economische motieven als belangrijkste motivatie wordt opgegeven, toont het onderzoek aan dat er meer dan één motief een rol speelt. En dat het bepalen van het succes niet los gezien kan worden van de context waarin de overname beslissing is genomen.

Onderzoek van Angwin (2007) bevestigt dit. “Motivations may not be singular in nature but intertwined and complex” (Angwin, 2007, p.78). Hiermee geeft Angwin (2007) aan dat er niet één motivatie te benoemen is, maar dat er altijd meer motivaties een rol spelen. Ook heeft de context van het bedrijf een effect op de motivatie voor overname. Het valt Angwin (2007) op dat onderzoek naar de motivatie van overname vaak werkt met te versimpelde modellen, waardoor het ontbreekt aan de bredere context. In de literatuur is veel aandacht besteed aan de vraag waarom het grootste deel van de overnames falen. In deze onderzoeken zijn de werkelijke motivaties vaak niet volledig of zelfs onderbelicht. Volgens Angwin (2007) kan het antwoord voor het falen van overnames gevonden worden door motivaties nauwkeuriger te definiëren. En onderzoek tussen motivatie en het succes van de overname te combineren. De in het onderzoek van Berkovitch en Narayanan (1993) genoemde motivatie “hubris”, overmoed is volgens Angwin (2007) geen motivatie voor overname, maar identificeert overmoed als een mogelijke oorzaak voor het falen ervan. Ook geeft Angwin (2007) aan dat de publiek genoemde motivaties in bijvoorbeeld jaarverslagen of media niet de werkelijke argumentatie van de overname verklaren. Hierdoor wordt de analyse van motivaties beperkt. En zou een kwalitatief onderzoek met de betrokkenen bij overname een beter beeld geven.

2.5 Motivatie theorieën

De literatuur beschrijft diverse motivatie theorieën voor overname. Een uiteenzetting van deze theorieën is weergegeven in dit hoofdstuk en betreft: (1) efficiëntie theorie; (2) monopoly theorie; (3) waardering theorie; (4) managerialisme en (5) disturbance theorie. Wat opvalt is dat deze theorieën vooral gericht zijn op het grootbedrijf. Angwin (2007) combineert deze theorieën in één model.

Efficiëntie theorie bekijkt de overname als rationeel besluit van het management met als doel het creëren van synergie tussen twee bedrijven. Deze synergie kan opgesplitst worden in drie categorieën namelijk: (1) financiële synergie; (2) operationele synergie en (3) management synergie. Waar de financiële synergie zich richt op het goedkoper kunnen lenen van kapitaal door schaalvoordelen, richt operationele synergie zich op kostenreductie door efficiënter werken. Bijvoorbeeld het samenvoegen van afdelingen zoals marketing en sales of het gezamenlijk uitbaten van het IT beheer en huisvesting. Management synergie vindt vooral plaats wanneer het overnemende bedrijf een veel beter bedrijfsmanagement voert dan de partij die overgenomen wordt. Het management van het overgenomen bedrijf is niet in staat geweest om het maximale rendement uit het bedrijf te halen en wordt vervangen door het management van het overnemende bedrijf (Trautwein, 1990; Berkovitch en Narayanan, 1993; Seth et al., 2000).

Monopoly theorie verklaart overnames die zijn uitgevoerd met als doel het vergroten van de marktkracht. Het vergroten van de marktkracht heeft een afschrikkende werking voor nieuwkomers. Het kan een bedrijf ook helpen om een marktaandeel in een bepaalde sector te veroveren. Deze theorie richt zich op het vergroten van de slagkracht en invloed in de markt. Hoewel synergetische voordelen ook behaald kunnen worden, kan deze theorie gezien worden als een aparte theorie (Weitzel en McCarthy, 2011).

Waardering theorie richt zich erop dat het overnemende bedrijf meer informatie heeft over de werkelijke waarde van het over te nemen bedrijf. Of heeft een bepaalde toekomstvisie die andere overname kandidaten niet hebben. Het kan ook zijn dat de overname waarde lager is dan de waarde van de bezittingen van het over te nemen bedrijf. Hierdoor kan het interessant zijn om een bedrijf over te nemen in plaats van alle bezittingen zelf aan te kopen. (Trautwein, 1990; Weitzel en McCarthy, 2011).

Managerialisme heeft betrekking op de wil van het management overnames te doen om het bedrijf te laten groeien. Het doel hierbij is om de macht en de beloning van het management te laten groeien. Deze theorie wordt ook wel “empire building” genoemd en resulteert in het algemeen in een negatieve waarde creatie door overname. Het bedrijfsbelang is ondergeschikt aan het persoonlijk belang van de manager (Trautwein, 1990; Seth et al., 2000; Weitzel en McCarthy, 2011).

Disturbance theory waarbij de overnames vooral gemotiveerd worden door gebeurtenissen in de economie. Het aantal overnames zou procyclisch zijn met de economie. Als het goed gaat met de economie worden er ook meer overnames gedaan en wanneer het slechter gaat neemt het aantal af. Dit zou de oorsprong zijn van de overnamegolven (Trautwein, 1990).

De motivatie theorieën die vooral gericht zijn op het grootbedrijf zijn door Angwin (2007) onderzocht en samengevat in een model van motivatie archetypen. Het onderzoek kijkt in een breder perspectief naar de motivaties van overnames en geeft daarbij aan dat er drie aspecten meespelen namelijk: (1) motivaties van de aankopende bedrijf; (2) omgevingsfactoren en (3) motivaties van het top management. Deze drie aspecten zijn de basis voor het drie dimensionaal model waarin de acht motivatie archetypen worden gedefinieerd. De motivaties van het aankopende bedrijf zijn onderverdeeld in de vier lenzen van onderzoek naar motivaties namelijk: financiële, strategische, economische en proces school (Larsson en Finkelstein, 1999; Barkema en Schijven, 2008; Bauer en Matzler, 2013). En dienen volgens Angwin (2007) de volgende vier hoofddoelen:

- *Exploitatie* van het overgenomen bedrijf door synergie met hoge mate van zekerheid de waarde van het overnemende bedrijf te vergroten;
- *Exploratie* door overnames die niet direct gelinkt zijn aan synergie maar in de toekomst mogelijk waarde toevoegen met een relatief lage zekerheid;
- *Stasis*, om de bestaande concurrentie positie van het overnemend bedrijf te behouden en niet meer te investeren in het overgenomen bedrijf en deze mogelijk opheffen;
- *Overleven* door middel van een overname waarbij het mogelijk is dat het overnemende bedrijf waarde verliest, maar dit is beter dan geen overname doen.

De omgevingsfactoren zijn onderverdeeld in oorzaken die wel of niet in het belang van de aankopende onderneming zijn. Als laatste maakt Angwin (2007) onderscheid tussen het management die in de overname handelt uit eigenbelang (agency) of juist uit het belang van de aandeelhouders (agent). Dit wordt het agency probleem genoemd (Eisenhardt, 1989a).

2.6 Motivaties voor overname in het MKB

Angwin (2007) geeft aan dat de motivaties voor MKB bedrijven anders kunnen zijn dan voor het grootbedrijf. Met name de motivaties voor het grootbedrijf zijn gericht op het optimaliseren van aandeelhouders waarde. Daarnaast speelt de motivatie van de manager een grote rol bij het grootbedrijf. Ook stelt Angwin (2007) dat naast het optimaliseren van aandeelhouderswaarde er ook andere factoren

meespelen. Bijvoorbeeld in Nederlandse bedrijven wordt ook het personeel perspectief meegenomen zoals het beschermen van banen. Dit zijn belangen en overwegingen die meespelen wanneer een buitenlands bedrijf een Nederlands bedrijf over wil nemen. Onderzoek toont aan dat overnames niet alleen financieel gemotiveerd zijn maar dit wel de belangrijkste motivatie is (Brouthers et al., 1998). Het agency probleem komt tot uiting door het splitsen van bestuur en eigendom van het bedrijf. De visie van de manager komt niet of niet geheel overeen met de visie van de aandeelhouders waardoor de overname naar verwachting niet succesvol zal zijn. Dit in tegenstelling tot het MKB waar de manager vaak ook de eigenaar is en het agency probleem een minder grote rol speelt. Moeller et al. (2004) geeft aan dat overmoed ook bij managers in het MKB voorkomt, maar merkt daarbij op dat het management in het MKB meer op een lijn ligt in vergelijking tot het grootbedrijf. Dit blijkt uit het aantal overnameprocedures die worden gestopt in het MKB. Het MKB stopt het overnameproces wanneer een mismatch vroegtijdig wordt gezien. In het grootbedrijf vinden overnames alsnog doorgang waardoor de kans op falen groter is.

2.7 Crisis in de bedrijfskunde

Het verleden kent meerdere crisis met natuurlijke oorzaken zoals: droogte, aardbevingen, overstromingen en stormen. Maar ook met een menselijke oorzaken zoals: de financiële crisis, terrorisme, oorlogen en pandemieën zoals SARS en Ebola. Echter de snelheid waarmee het coronavirus zich over de wereld heeft verspreid, en daarmee ook een economische crisis veroorzaakt, is uniek. Veel landen en ook Nederland weet de verspreiding van het coronavirus te remmen door vooral beperkingen op te leggen in het persoonlijk contact van mensen. Dit heeft direct een negatief effect op de economie en diverse sectoren in het MKB (Sharma et al., 2020).

De coronacrisis heeft impact op het MKB. De verandering van de directe en indirecte omgeving kan negatieve gevolgen hebben voor het bedrijf als hier niet adequaat op wordt gereageerd. Uit onderzoek van Kantar (2020) blijkt dat de coronacrisis anders is dan voorgaande crisis. De grote depressie in de jaren dertig, de internet bubbel die knapt begin 2000 en de financiële crisis van 2008 leidde tot een beurskrach. In de coronacrisis is de overheid genoodzaakt om delen van de economie tot stilstand te brengen, waardoor het voor diverse sectoren in het MKB onmogelijk is om de bedrijfsvoering voor te zetten. Uit onderzoek van Kantar (2020) blijkt dat 54% van de ondernemers negatieve en 16% positieve gevolgen ervaren. Voor 30% van de ondernemers is het bedrijf stabiel gebleven.

In de bedrijfskunde wordt een crisis gedefinieerd door de volgende kenmerken: (1) een crisis is een bedreiging voor de organisatie; (2) komt ongepland en onverwacht en (3) tijd voor beslissingen te nemen is zeer kort. Vanuit het management perspectief kan op zowel strategisch-, risico- en crisismanagement naar een pandemie worden gekeken. Crisismanagement richt zich vooral op de impact van het bedrijf op de omgeving terwijl strategie zich richt op het effect van de omgeving op het bedrijf (Preble, 1997). Risico

management richt zich op het reduceren van de onzekerheden waarin een bedrijf opereert door het verzamelen van informatie en samenwerken met andere bedrijven.

Het milieu waarin een bedrijf opereert bestaat uit de directe omgeving waarmee regelmatig contact is zoals: afnemers, leveranciers, overheid, werknemers, concurrenten en banken. Dit wordt ook wel de transactionele omgeving genoemd. Om de transactionele omgeving in kaart te brengen heeft Porter (1980) het vijf krachten model ontwikkeld, waarmee de concurrentiekrachten binnen een bedrijfstak inzichtelijk gemaakt worden. Naast de transactionele omgeving spelen ook ontwikkelingen in de context waarin het bedrijf opereert een rol zoals: wetenschap, arbeidsmarkt, cultuur, economie, politiek en technologie. Een crisis kan worden beschouwd als een contextuele factor die direct impact heeft op de transactionele omgeving en de bedrijfsstrategie. Zowel de transactionele als de contextuele omgeving worden bevestigd in de scenario analyse (Ramirez et al., 2017). Strategie wordt niet gevormd door de toekomst te voorspellen en daar aan vast te houden, maar juist door meerdere toekomstvisies, op basis van waarschijnlijkheid, op te stellen. Uiteindelijk versterkt dit de organisatie en is dan beter voorbereid op toekomst scenario's. Echter het blijkt dat veel bedrijven in het MKB niet alle contextuele onzekerheden meenemen bij het vaststellen van de strategie. En daarnaast lijken bedrijven in het MKB in tijden van crisis meer te acteren op intuïtie, instinct, ervaring en impuls van de manager of eigenaar die vooral subjectief is (McCarthy, 2003; Sharma et al., 2020). Dit geeft een contrast weer met de formele strategisch management procedures die gehanteerd worden in het grootbedrijf (Johnston et Al., 2008).

2.8 Overnames tijdens crisis

De coronacrisis heeft impact op het MKB. De overheidsmaatregelen, om de verspreiding van het virus tegen te gaan, hebben een impact op diverse sectoren. Hieruit blijkt dat het MKB niet als één entiteit beschouwd kan worden. De sectoren cultuur, horeca, recreatie en sport zijn hard geraakt. 75% Van de bedrijven in deze sectoren hebben in het eerste half jaar van 2020 een negatief bedrijfsresultaat behaald. Dit neemt niet weg dat de coronacrisis invloed heeft op het bedrijfsbeleid van alle sectoren in het MKB. Wat ook opvalt is dat sinds de start van de coronacrisis het aantal banen in alle sectoren van het MKB daalt.

Het plotselinge karakter en ook de beperkingen die zijn opgelegd door de overheid maken dat de coronacrisis voor het MKB een andere impact heeft dan de financiële crisis van 2008. De financiële crisis zorgde ervoor dat het krachtenveld tussen bedrijven veranderde en vooral de beschikbaarheid van de kapitaalmarkt snel afnam. Het wordt steeds lastiger om geld te lenen en daarmee kwam het financieren van overnames onder druk te staan. Dit zorgde ervoor dat investeerders delen van het portfolio van gezonde bedrijven willen verkopen om de liquiditeit te vergroten. Maar omdat het aantal kopers beperkt was, daalde de prijs voor overname tot onder het marktniveau. Deze ontwikkeling gaf kansen aan

bedrijven die wel kapitaal beschikbaar hadden en juist de financiële crisis gebruikte om innovatie aan het portfolio van het bedrijf toe te voegen en te laten groeien in de markt (Grave et al., 2012). Hoewel de coronacrisis ook een economische crisis tot gevolg heeft, is er wel kapitaal beschikbaar in de markt. Om de financiële impact van de coronacrisis te beperken, ondersteunt de overheid bedrijven. Door onder andere met de Tijdelijke Noodmaatregel Overbrugging voor Werkgelegenheid (NOW) en diverse belastingmaatregelen. Zoals in elke crisis zijn er kansen en bedreigingen voor het MKB maar het verschil tussen sectoren lijkt in de coronacrisis heel groot.

Hoewel een overname een weloverwogen proces is, kan de motivatie daartoe niet los gezien worden van de druk die een crisis met zich meebrengt. De keuze om een overname te doen of het bedrijf juist over te laten nemen, wordt in een korte tijd en vaak onder druk gemaakt. Hoewel in het grootbedrijf de strategie bepaald wordt door een lange termijn visie, wordt de strategie in het MKB gevormd door minder politiek binnen de organisatie. De strategie is iets wat vooral in de gedachte van de manager of eigenaar speelt. Het intensief communiceren met de directe omgeving van het MKB en het leren van fouten door ervaring maakt dat organisaties veel flexibeler de strategie kunnen vormgeven en eventueel aanpassen zonder daarvoor lange processen te moeten doorlopen (McCarthy, 2003). Deze flexibiliteit in MKB organisaties blijkt ook uit onderzoek van Zhou et al. (2017) naar de prestaties van familiebedrijven ten tijde van de financiële crisis (2008-2010). Hieruit blijkt dat familiebedrijven over het algemeen beter presteerden dan niet familiebedrijven. Ook geeft dit onderzoek aan dat tijdens de financiële crisis de overnames door familiebedrijven gereduceerd zijn. Een reden hiervoor is dat familiebedrijven voorzichtiger omgaan met investeringen tijdens de crisis en daarnaast een lange termijn visie hebben voor het bedrijf erna. Dit in tegenstelling tot het grootbedrijf waar de hoeveelheid overnames gelijk blijft of zelfs toeneemt tijdens de financiële crisis. Hierdoor lijkt het alsof het grootbedrijf minder in staat is om op een veranderende omgeving te reageren. Hierdoor worden overnames die al in gang zijn gezet voor de crisis niet meer gestopt. Tijdens de coronacrisis neemt het aantal overnames in het MKB in Nederland af. Hoewel de financiële crisis anders is dan de coronacrisis zijn er overeenkomsten tussen de twee crisis perioden. Onderzoek van Foroni et al. (2020) geeft aan dat het instorten van de economie in zowel de financiële- als in de coronacrisis ongekend groot zijn, maar alleen de trigger die hiertoe geleid heeft anders is, zoals in hoofdstuk 1 is aangegeven.

2.9 Conclusie

Het literatuuronderzoek toont aan dat er een rijke geschiedenis naar onderzoek van motivaties bij overname bestaan. Echter de literatuur richt zich op het grootbedrijf en het MKB in Nederland lijkt onderbelicht. Het MKB lijkt flexibeler en kan zich sneller aanpassen aan de contextuele omgeving dan het grootbedrijf. Hierdoor kan een beslissing voor overname sneller worden gemaakt. Ook kunnen reeds in gang gezette overnameprocessen makkelijker gestopt worden, waardoor het risico op falen afneemt.

Daarnaast lijkt het MKB minder gevoelig voor agency problematiek bij overnames. In het grootbedrijf is een overname onderdeel van de bedrijfsstrategie die formeel is opgesteld. En lijkt de strategie in het MKB zich meer in de gedachte van het management af te spelen. Op basis van de intuïtie, instinct, ervaring en impuls worden beslissingen genomen. Ook lijkt het MKB voorzichtiger en bewuster om te gaan met een overname tijdens crisis en lijkt de motivatie zich aan te passen aan de contextuele omgeving. Het aspect of het wel of geen familiebedrijf is lijkt hier een rol in te spelen. De motivaties voor overname veranderen tijdens een crisis en met name de kansen en bedreigingen dragen daar in bij (Grave et al., 2012). Een overzicht van de gevonden motivaties in de literatuur is weergegeven in Bijlage 2: overzicht motivaties voor overname.

3 Methodologie

3.1 Onderzoek benadering

Er bestaat een rijke geschiedenis van onderzoek naar overnames. Omdat het onderzoeksveld van overnames geen theorieën en verklaringen lijken te geven, neemt de kritiek toe. Om gehoor te geven aan deze kritiek, stelt Cartwright et al. (2012) voor om meer inductieve methodologieën toe te passen. Met inductieve methodologie kan een nieuwe theorie ontwikkeld worden en worden verklaringen gegeven. Daarnaast geeft Angwin (2007) aan dat onderzoek naar motivaties beperkt is. Een kwalitatief onderzoek met de betrokkenen van de overname geeft een beter beeld. Om de onderzoeksvraag *“Wat is het effect van crisis op de motivaties voor overname binnen het MKB in Nederland?”* te kunnen beantwoorden wordt gebruikt gemaakt van een kwalitatieve “multiple case study” methode. Het betrekken van meerdere casussen in ieder hun eigen context verhoogt de validiteit van het onderzoek (Yin, 2018).

3.2 Steekproefselectie respondenten

Om meer inzicht te krijgen in de motivaties van overname in het MKB, is data verzameld bij negen bedrijven. Deze zijn geselecteerd aan de hand van de volgende criteria: 1) het bedrijf moet onder de noemer MKB vallen volgens de richtlijnen van de Europese unie (Bureau voor publicaties van de Europese Unie, 2015). Een bedrijf wordt geclassificeerd als MKB wanneer deze minder dan 250 medewerkers heeft en een jaaromzet kleiner dan €50 miljoen; 2) het bedrijf staat ingeschreven bij de Nederlandse Kamer van Koophandel; 3) het bedrijf heeft een overname uitgevoerd of is deze aan het uitvoeren tijdens de coronacrisis en 4) de respondenten zijn werkzaam in het management van het bedrijf en zijn direct betrokken bij de overname. Om de validiteit van het onderzoek te waarborgen wordt een onderzoek gedaan naar de primaire en secundaire bronnen rond de overname zoals: nieuwsbronnen, website, jaarverslagen, vakbladen en publicaties (Yin, 2018).

Zoals in Tabel 1 werd beschreven, is het MKB opgedeeld in drie categorieën. Per categorie zijn ten minste twee bedrijven, op basis van beschikbaarheid, geselecteerd. De bedrijven zijn actief in willekeurige sectoren en er zijn zes van de negen bedrijven actief in de sector techniek.

De eenheid van analyse is de initiator van het overname proces. Het onderzoek richt zich op het overname proces tot en met de besluitvorming om tot overname over te gaan. Er wordt onderscheid gemaakt tussen overnames die voor of tijdens de coronacrisis zijn geïnitieerd.

Tabel 2: overzicht respondenten

Bedrijf	Sector	Eigendom	Functie respondent	Bedrijfstypering (MKB typering)	Case overname beslissing
1*	Techniek	Familie	DGA	Micro onderneming	Overname traject gestopt tijdens Corona periode
2**	Software ontwikkeling	Meerdere aandeelhouders	CEO	Kleine onderneming	Overname traject afgerond tijdens Corona periode
3	Techniek	Meerdere aandeelhouders	CEO	Kleine onderneming	Overname traject afgerond tijdens Corona periode
4	Horeca	Familie	DGA	Micro onderneming	Overname traject afgerond tijdens Corona periode
5	Techniek	Meerdere aandeelhouders	DGA	Kleine onderneming	Overname traject afgerond tijdens Corona periode
6	Onderwijs	Familie	DGA	Kleine onderneming	Overname traject afgerond tijdens Corona periode
7	Techniek	Familie	CFO	Middelgrote onderneming	Overname traject afgerond tijdens Corona periode
8***	Techniek	Familie	DGA	Middelgrote onderneming	Overname traject afgerond tijdens Corona periode
9	Techniek	Familie	CEO	Middelgrote onderneming	Overname traject afgerond tijdens Corona periode

*overname is geannuleerd tijdens overnameproces

**bedrijf is overgenomen tijdens de coronacrisis

***bedrijf is gevestigd in België en overname vond plaats in België

3.3 Dataverzameling

De “multiple case study” bestaat uit het analyseren van het proces tot en met de overname en er wordt gericht gevraagd naar de beslissingen tijdens dit proces. Hierbij wordt gekeken naar de volgende items: (1) impact van de coronacrisis op het bedrijf; (2) doel van de overname en (3) middel om het doel van overname te bereiken. Naast deze drie hoofditems is aanvullende informatie vergeleken namelijk: (1) bereidheid om overnameproces te stoppen; (2) agency vraagstuk en (3) overname succes.

Als interview vorm is gekozen voor semigestructureerde interviews bij de respondenten. De vragen zijn vooral richtinggevend waar vanaf geweken mag worden. Tijdens de interviews is het mogelijk om door te vragen op antwoorden van de respondenten en kan meer gedetailleerde informatie verkregen worden

(Van Male, 2011). Het is van belang om bij de interviews door te vragen naar de constructen onderliggend aan de mening en overtuiging van de respondent (Easterby-Smith et al., 2018). De interviewvragen zijn opgenomen in Bijlage 1: interviewvragen.

Als voorbereiding van het interview, is op basis van internetonderzoek informatie verzameld over het bedrijf en de overname alsmede de achtergrond van de respondent. De verzamelde data maakte het mogelijk om tijdens het interview gerichte vragen te stellen. Ook is de informatie gebruikt als triangulatie, waarbij de data van het interview geverifieerd is.

De interviews worden, met toestemming van de respondent, opgenomen en direct woordelijk getranscribeerd. Hierbij zijn stopwoorden, aarzelingen en stotteren niet uitgeschreven. Door de vaak gevoelige informatie die gedeeld wordt, is de anonimiteit van de respondenten gewaarborgd. Dit verhoogt het vertrouwen en levert mogelijk een grotere verscheidenheid aan data op (Easterby-Smith et al., 2018).

3.4 Data-analyse

Om beter bekend te worden met de transcripten zijn deze meerdere keren doorgelezen. Het programma “Atlas.ti” is gebruikt voor het uiteenzetten van de teksten door open coderen. Om de betrouwbaarheid van het onderzoek te verhogen is dit proces herhaald tot er geen nieuwe codes meer zijn gevonden. Vervolgens zijn de codes gecategoriseerd en is de eerste ordening aangebracht in thema’s (axiaal coderen). Ook dit proces is meerdere keren doorlopen. Vervolgens is de relatie tussen de thema’s geanalyseerd. De codes samengevat in thema’s brengen structuur aan in de begrippen die de basis vormen voor de “multiple case study”. De resultaten bieden inzicht in het effect van de coronacrisis op de beslissingen voor overname (inductief). Er is gekeken naar overeenkomsten en verschillen in motivatie tussen de respondenten waaruit een nieuwe motivatie theorie gebouwd kan worden.

4 Onderzoeksresultaten

4.1 Inleiding

De afgenomen interviews zijn geanalyseerd. Bij de analyse is vooral gekeken naar de motivaties voor overname en de relatie daarvan met de coronacrisis. Hoewel alle casussen zijn afgerond tijdens de coronacrisis, zijn niet alle overnames hieraan te relateren. De casussen waarbij de coronacrisis een effect heeft gehad op de overname zijn vergeleken met de casus waarbij de crisis geen effect heeft gehad. Dit hoofdstuk beschrijft de uitkomsten van de analyse en dient als basis voor de discussie en conclusie. Namelijk de impact van de coronacrisis op het bedrijf en de invloed hiervan op de motivatie voor overname.

4.2 Impact crisis op bedrijf

Om het effect van de coronacrisis op de motivatie voor overname inzichtelijk te maken, is de impact van de coronacrisis op het bedrijf in kaart gebracht (Tabel 3). Hieruit blijkt dat de coronacrisis niet op alle bedrijven hetzelfde effect heeft gehad en er grote verschillen zijn. Vooral het plotselinge karakter van de crisis maakt het dat bedrijven zich niet of nauwelijks hebben kunnen voorbereiden (Nederlands Comité voor Ondernemerschap, 2020). Bedrijven maken zich zorgen over de impact die de crisis heeft op het welzijn van de medewerkers. “En wat je vooral merkt is dat de eerste prioriteit lag bij het welzijn van de mensen en vooral de angsten die daar ontstonden (Resp 4).” Respondent 8 zegt hierover: “Ik maak me zorgen over mijn mensen. En over het stukje corporate identity dat opgebouwd is. Dat we ja teruggaan moeten opbouwen.”

Maar niet alleen het welzijn van de medewerkers wordt beïnvloed. Tabel 3 laat zien dat de crisis vooral een vertraging in het uitvoeren van lopende projecten en het uitstellen hiervan als gevolg heeft. De crisis is de oorzaak van een verlies en uitstel in omzet en vormt daarmee in meer of mindere mate een bedreiging voor de bedrijfscontinuïteit. Bedrijven richten zich vooral op hetgeen er wel kan. Zo zegt respondent 6: “Maar als je tot de conclusie komt, nou hetgeen wat er wel kan, dat kan leiden of dat geeft een grote kans op overleven moet je het vooral doen. Dat was bij ons heel erg de focus van wat moeten we nu op de middellange termijn doen om toch te overleven.”

De mate waarin de markt van een bedrijf wordt getroffen door de crisis, is bepalend voor het niveau waarin de omzet van een bedrijf geraakt wordt. Bedrijf 4 is actief in de horeca en ziet de omzet met 70% teruglopen en heeft afscheid moeten nemen van vijf van de tien medewerkers. Zo zegt respondent 4: “Dat je ’s ochtends op kantoor gaat zitten dat je niet weet of de telefoon nog gaat. Als je niet weet of je vandaag of morgen nog werk hebt, niet weet wat je moet gaan doen”.

De mate waarin een bedrijf de activiteiten kan voortzetten is bepalend voor het toekomstperspectief. Hoewel bedrijf 6 ook zwaar getroffen is door de crisis werd er toch een manier gevonden om in aangepaste vorm de lesactiviteiten voort te zetten door bijvoorbeeld online lessen. “Want online, daar deden we al veel onderzoek naar, in ieder geval veel pilots mee gedaan. Maar dat werd nu vlug geïmplementeerd (Resp 6)”. Door het inzetten van personeel op de ontwikkeling van het online aanbod is de noodzaak voor ontslagen uitgebleven.

Ook laat Tabel 3 zien dat het ontslaan van personeel, in combinatie met de financiële reserves en de toekomstvisie van de ondernemer, bepalend is voor de impact van de crisis op de bedrijfscontinuïteit.

De crisis lijkt ondernemerschap, creativiteit en innovatie te stimuleren zoals ook bevestigd wordt in onderzoek van Van de Vrande et al. (2009). Het valt op dat alle bedrijven kijken naar mogelijkheden om de bedrijfscontinuïteit te waarborgen en ook naar de kansen die de crisis biedt. Alle bedrijven hebben gezocht naar een manier om de tijd en mogelijkheden die de crisis gaf zo goed mogelijk te benutten om er sterker uit te komen. Het valt op dat bedrijven ook over de crisis heen durven kijken.

Tabel 3: Impact coronacrisis op de 9 bedrijven

	Impact corona	Omgaan met corona	Direct gevolg	Kansen	Omzet tijdens crisis	Effect crisis op omzet	Impact crisis op activiteiten	Ontslaan van personeel door crisis	Impact corona op bedrijfscontinuïteit
Bedrijf 1	Ondernemer en personeel waren angstig: "niet zozeer voor de gezondheid, maar wel wat gebeurt er met de economie". (Resp1)	Bezinning vanuit de ondernemer wat betekent de crisis voor mij: "Wat wil ik zelf nu" en "hoe lang kan ik het volhouden in het ergste geval". (Resp1)	Acquisitie nieuwe projecten vertraagd	Aanbieden van nieuwe diensten en het versterken van de organisatie.	0	0	0	Geen	Laag
Bedrijf 2	Corona heeft geen impact gehad: "wij zitten echt in de sector die totaal ongehinderd door kan knallen". (Resp2)	Versnelling van de digitalisering en online meetings: "al die klanten zo lekker snel in het digitaal onboarden gekregen". (Resp2)	Acquisitie nieuwe projecten vertraagd	Efficiënter werken minder reistijd.	+	+	0	Geen	Laag
Bedrijf 3	Dip in de omzet van het bedrijf: "waar we nu nog tegenaan lopen we doen veel internationaal zaken en dat gaat gewoon heel lastig". (Resp3)	Versnelling van het thuiswerken: "een nieuwe ervaring is opgedaan en dat mensen zo iets hebben. Ik vind dat thuiswerken wel heel fijn"	Project vertragend	Efficiënter werken minder reistijd.	-	-	-	Geen	Laag
Bedrijf 4	Wegvallen van markt: "het feit dat je natuurlijk echt niks te doen hebt, dat je een beetje nutteloos voelt". (Resp4)	Zoeken naar alternatieven werkzaamheden om toch inkomsten te genereren: "en dan is natuurlijk een aanbieding van een bedrijf dat te koop komt wat ook in Coronacrisis doordraait, ja daar hebben we nu tijd voor, hebben we energie voor".(Resp4)	Wegvallen markt	Aanbieden van nieuwe diensten en het versterken van de organisatie.	--	--	--	5 van 10	Hoog
Bedrijf 5	Veel tijd verloren in de projecten in de internationale olie en gas industrie: "En als ze een project uitstellen is dat niet met twee weken of twee maanden maar beginnen ze bij twee kwartalen".(Resp5)	Zoeken naar alternatieve methoden om werkzaamheden en projecten weer op te pakken: "je kunt de projecten niet blijven uitstellen". (Resp5)	Acquisitie nieuwe projecten vertraagd / Project vertragend	Efficiënter werken minder reistijd.	-	-	-	Geen	Laag

	Impact corona	Omgaan met corona	Direct gevolg	Kansen	Omzet tijdens crisis	Effect crisis op omzet	Impact crisis op activiteiten	Ontslaan van personeel door crisis	Impact corona op bedrijfscontinuïteit
Bedrijf 6	Aangeboden diensten konden niet meer worden uitgevoerd: "En vervolgens werd dat van honderd naar nul, zeg maar bijna 24 uur". (Resp6)	Vooraf kijken naar de mogelijkheden en kansen: "door te gaan focussen op wat kunnen we wel".(Resp6)	Niet meer kunnen aanbieden van diensten	Aanbieden van nieuwe diensten en het versterken van de organisatie.	--	--	--	Geen	Matig/Hoog
Bedrijf 7	Door coronamaatregelen service diensten niet uit kunnen voeren: "dat heeft een remmend effect op onze onderhoudscontracten". (Resp7)	Vooraf aanpassen aan coronamaatregelen en de werkzaamheden voort zetten: "er is veel meer vraag dan dat er bedrijven zijn die het kunnen". (Resp7)	Project verdragend	Geen	0	0	-	Geen	Laag
Bedrijf 8	Ziet omzet niet dalen maar ziet vooral gevaar voor bedrijfscultuur : "vandaag is 10% van de bedienden hier". (Resp8)	Probeer corporate identity te behouden: "hebben we allerlei cadeautjes opgestuurd. En via teams een borrel maar ja. Dat is het toch allemaal niet."	Acquisitie nieuwe projecten vertraagd	Geen	0	0	-	Geen	Laag
Bedrijf 9	Impact op manier van werken en zorgen over welzijn mensen, maar geen impact op omzet: "er was natuurlijk veel onduidelijk, we wisten veel meer niet als dat we wel wisten". (Resp9)	Vooraf actief in diverse markten die niet allemaal door Corona geraakt zijn: "we hebben een stukje diversiteit een stukje risicospreiding". (Resp9)	Project verdragend	Geen	0	0	-	Geen	Laag

4.3 Impact crisis op overname doel

Bij de bedrijven waar de impact van de crisis op de bedrijfscontinuïteit laag is, is het doel van de overname niet beïnvloed. Er wordt weloverwogen gekeken naar de haalbaarheid van de overname zo zegt respondent 7: “van de stabiele basis in <vestiging>, omzet, rendement, hebben wij de beslissing genomen om verder in gesprek te gaan met <overnamekandidaat>.” Zo is bedrijf 9 genoodzaakt om een overname te initiëren om aan de eisen van een leverancier te voldoen. Waarbij de leverancier een grotere serviceorganisatie eist en een consolidatie in de markt om met één partner verder te gaan.

Wanneer gekeken wordt naar de relatie van de coronacrisis op de overname komt naar voor dat bij twee bedrijven, de crisis de grootste impact heeft op de bedrijfscontinuïteit namelijk bedrijf 4 en 6. Deze bedrijven zijn tijdens de crisis tot de beslissing van overname gekomen. Hoewel deze bedrijven ook graag strategisch willen groeien, lijkt “overleven” het hoofddoel. Respondent 4 zegt: “Ja wat ik zeg, weer wat kunnen doen, weer ondernemer zijn, weer bezig zijn. Dat was voor ons een van de doorslaggevende punten dat we weer wat wilde gaan doen.” Hoewel alle respondenten aangeven dat het overnemen van bedrijven altijd in overweging wordt genomen om de groeistrategie uit te voeren, geeft bedrijf 4 aan een overname nog niet eerder gedaan te hebben. Het is nu juist door de crisis waardoor bedrijf 4 zich genoodzaakt ziet een overname te doen. Respondent 4: “Als de coronacrisis er niet was geweest, hadden we het makkelijker kunnen financieren en hadden we ook misschien de keuze niet gemaakt omdat we ook gewoon hier makkelijk geld verdienden.”

Wat opvalt is dat bij alle bedrijven de persoonlijke motivatie van de respondent een ondergeschikte rol speelt in de overname. Hiermee lijkt het “agency” probleem in het MKB nauwelijks een rol te spelen en zijn het vooral de eigenaren van de bedrijven die naar groei en synergie zoeken. Ook geven alle respondenten aan het overname proces te stoppen op het moment dat het proces niet goed voelt of er een rationele reden is. Respondent 6 geeft aan dat tijdens het overnameproces het fout kan gaan op: “ja, het is vertrouwen geven, terwijl het anders is” en “geloven wat iemand zegt zonder het te verifiëren”.

De belangrijkste reden voor overname is het laten groeien van het bedrijf (Tabel 4). Het uitbouwen van het bedrijf om synergetische voordelen te halen met als doel een sterkere speler in de markt te worden. De overnames die tijdens de coronacrisis zijn volbracht, waren niet allemaal geïnitieerd tijdens de crisis. Zo zijn er overnames waarvan de intentie al voor de crisis is uitgesproken maar de daadwerkelijke overdracht van het bedrijf zich tijdens de crisis heeft voltrokken. In deze casussen geven bedrijven aan dat de crisis geen impact heeft gehad op het doel voor overname. Zo zegt respondent 9: “Maar er is op geen enkel moment aan de orde geweest dat gezien de economische omstandigheden of de crisis die mogelijk op ons afkomt. Moeten we nu pas op de plaats maken. Dat is niet voorgekomen.”

Tabel 4 overname doel van de 9 bedrijven

	Aanleiding voor de overname	Doelen	Overname initiatie tijdens crisis	Overname afgerond tijdens crisis	Directe relatie met crisis	Impact crisis op overname doel
Bedrijf 1	Overname wordt als mogelijkheid gezien om te groeien: "want dat verdienmodel dat wil je dus, die strategie, die wil je uitbreiden naar andere bedrijven door overname te doen". (Resp1)	Groei	JA	NEE	○	GEEN
Bedrijf 2	Overname wordt als mogelijkheid gezien om te groeien: "heeft een hele stevige groeiambitie in Europa een echte Buy and Build strategie". (Resp2)	Groei	JA	JA	○	GEEN
Bedrijf 3	Management Buy In overname: "ik wil dit bedrijf graag verder uitbouwen en ik geloof in dit bedrijf. Ik geloof in de mensen. Ik geloof in de klanten".(Resp3)	Continuïteit waarborgen	NEE	JA	○	GEEN
Bedrijf 4	Eigenaar zoekt naar mogelijkheden om te overleven: "we hebben hier al een jaar geen drukte dus ja, we staan natuurlijk te springen om iets te gaan doen."(Resp4)	Overleven	JA	JA	●	HOOG
Bedrijf 5	Overname wordt als mogelijkheid gezien om te groeien: "shortcut naar een bestaande markt met bestaande offerte bestanden, reeds potentiële klanten in plaats van dat helemaal zelf te moeten gaan ontwikkelen."(Resp5)	Groei	NEE	JA	○	GEEN
Bedrijf 6	Overname wordt als mogelijkheid gezien om te groeien maar is nodig om te overleven: "ga je ook oriënteren van zijn er mogelijkheden wanneer we wel weer in een andere situatie komen."(Resp6)	Groei/Overleven	JA	JA	●	MATIG
Bedrijf 7	Overname wordt als mogelijkheid gezien om te groeien: "wij hadden net 3/4 jaar daarvoor de beslissing genomen om nieuwe impulsen te geven aan onze E afdeling."(Resp7)	Groei	JA	JA	○	GEEN
Bedrijf 8	Overname wordt als mogelijkheid gezien om te groeien: "op deze locatie zitten we aan de capaciteitslimiet van wat we hier kunnen doen. Dus je moet andere dingen doen."(Resp9)	Groei/Behoud medewerkers	NEE	JA	○	GEEN
Bedrijf 9	Overname wordt als mogelijkheid gezien om te groeien: "en dat de verwachtingen ook vanuit die leverancier ten aanzien van ons marktaandeel op de Nederlandse markt hooggespannen waren."(Resp9)	Groei/Behoud toeleverancier	NEE	JA	○	GEEN

4.4 Bereiken van overnamedoel

Tabel 5 geeft inzicht in de manier waarop het overnamedoel bereikt wordt. De manier is vooral gericht op groei en lijkt diversificatie alleen naar voor te komen bij de bedrijven waarbij de overname een directe relatie heeft met de crisis. Diversificatie wordt vooral gezien als middel en als kans om de continuïteit te waarborgen tijdens de crisis.

Met de overname wil bedrijf 4 een diversificatie bewerkstelligen in zowel het dienstenaanbod als in de markt. Zo geeft respondent 4 aan: “het andere bedrijf dat wij nu kopen, draait wel door in coronatijd.” Ook geeft bedrijf 4 aan dat de visie van het bedrijf is om zoveel mogelijk marktdiversiteit te hebben met als doel de risico’s te spreiden over de marktsegmenten. “We leveren aan horeca en evenementen, particulieren aan alles. We hebben zo’n breed scala aan klanten, onze risico’s zo ver gespreid en afgelopen jaar hadden we het heel vreemd.” Met het toevoegen van het nieuwe bedrijf wordt het dienstenpakket verder uitgebreid en een andere markt bediend. Wel zegt respondent 4 over de overname: “Nee maar het is wel iets wat moet gelieerd zijn aan wat we nu al doen. Iets wat we leuk vinden waar we passie in hebben. Ik zou niet een schoenenwinkel of een sportschool erbij beginnen. Dat absoluut niet nee.” “Maar het is wel iets wat goed past bij dit ja dat we al doen.” Ook wordt er over de crisis heen gekeken want de verwachting is dat het door bedrijf 4 overgenomen bedrijf de totale propositie gaat versterken. Hoewel de noodzaak voor overname bij bedrijf 4 hoog is, wordt er ook rekening gehouden met de situatie na de crisis.

Ook bedrijf 6 geeft aan de overname te doen om een diversificatie te bewerkstelligen. Wat opvalt is dat bedrijf 6 juist een overname doet in een marktsegment die hard geraakt is door de crisis namelijk horeca. Naast het doel “overleven”, kijkt bedrijf 6 juist over de crisis heen “Ja ga je ook oriënteren van zijn er mogelijkheden dat wanneer we wel weer in een andere situatie komen” en “wat kunnen we er meer aan haken? Wat is aanpalend?” Hoewel de impact van de crisis op bedrijf 6 hoog is, kijkt het bedrijf vooral over de crisis heen en probeert de kansen op het gebied van overname te benutten.

Tabel 5: overzicht van manier waarop overname doel wordt bereikt

	Hoe wordt overname doel gehaald	Overname middel	Directe relatie met Coronacrisis
Bedrijf 1	Overname is vroegtijdig beëindigd, overname kandidaat opereerde in een zeer afgeschermd marktsegment: "dan hadden we in een keer access tot deze markt met onze producten en diensten."(Resp1)	Markttoegang / Groei afzetmarkt	○
Bedrijf 2	Overname voor uitbreiding werkgebied en markt: "heeft een hele stevige groeiambitie in Europa een echte Buy and Build strategie". (Resp2)	Geografische uitbreiding	○
Bedrijf 3	Overname voor behoud van het bedrijf en team zoals het is: "ik wil dit bedrijf graag verder uitbouwen en ik geloof in dit bedrijf. Ik geloof in de mensen. Ik geloof in de klanten".(Resp3)	Management Buy In	○
Bedrijf 4	Overnemen van bedrijf die actief is in een andere markt: "het ander bedrijf, dat bedrijf dat wij nu kopen draait wel door in Coronatijd."(Resp4)	Diversificatie	●
Bedrijf 5	Overname van toeleverancier: "short cut naar een bestaande markt met bestaande offerte bestanden, reeds potentiële klanten in plaats van dat helemaal zelf te moeten gaan ontwikkelen."(Resp5)	Horizontale integratie	○
Bedrijf 6	Overnamen van bedrijf als aanvulling op bestaande diensten: "in onze omgeving, wat kunnen we er meer aanhaken, wat is aanpalend."(Resp6)	Diversificatie	●
Bedrijf 7	Overname voor versterking bedrijf portfolio: "de E afdeling was er altijd, maar daar hadden we wat minder de focus op."(Resp7)	Groei afzetmarkt / uitbreiden portfolio	○
Bedrijf 8	Overname voor versterking bedrijfsportfolio en marktpositie: "dus wij waren nummer twee in de markt en dat begon wel wat pijn te doen."(Resp8)	Overname concurrent	○
Bedrijf 9	Overname omdat huidige organisatie niet voldoet eisen leverancier op het gebied van sales en service: "daar zag ik dat toch wel dat we ja een aantal beperkingen hadden."(Resp9)	Uitbreiden capaciteit	○

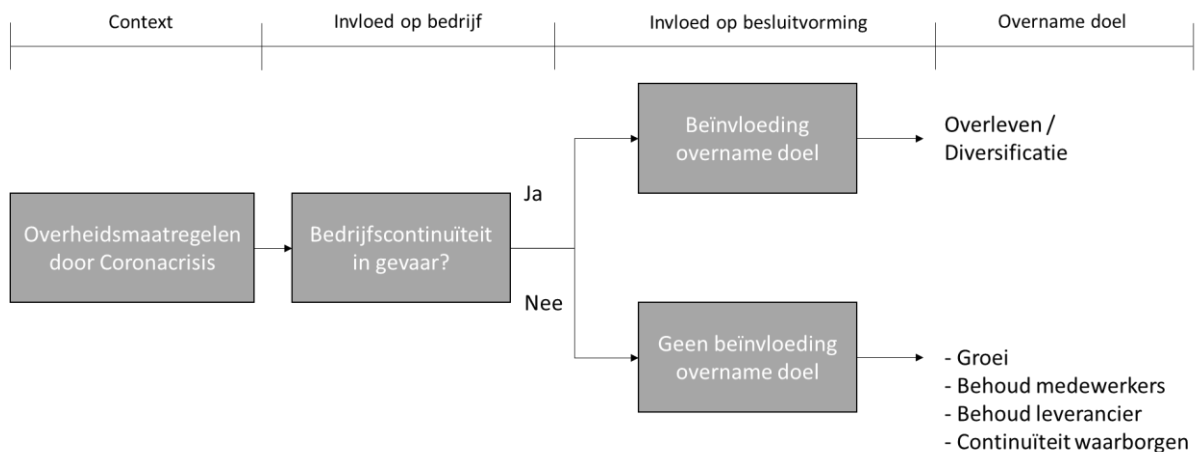
4.5 Conceptueel model

Terugkijkend naar de impact die de coronacrisis heeft op het bedrijf en de invloed op de motivatie voor overname kunnen we stellen dat:

- De overheidsmaatregelen brengen in sommige sectoren de bedrijfscontinuïteit in gevaar;
- De gevolgen van de overheidsmaatregelen kunnen zowel negatief, neutraal als positief zijn (Tabel 3);
- Wanneer de bedrijfscontinuïteit in gevaar is, beïnvloedt dit het doel van overname;
- Een overlevingsstrategie voor bedrijven is diversificatie.

Uiteindelijk kunnen we hieruit concluderen dat, de invloed van de coronacrisis bedrijven aanzet tot het doen van een overname om de bedrijfscontinuïteit te waarborgen door diversificatie. Door middel van overname worden direct nieuwe inkomsten vanuit een andere markt gegenereerd. Het mechanisme die de onderlinge relaties tussen de vier variabelen duidelijk maakt, is weergegeven in Figuur 1.

Figuur 1: relatie tussen crisis en doel overname



5 Conclusie en Discussie

Dit onderzoek geeft antwoord op de vraag: “Wat is het effect van de coronacrisis op de motivaties voor overname binnen het MKB in Nederland?” De impact van de coronacrisis op het bedrijf en de motivatie voor overname is onderzocht op drie gebieden namelijk op: (1) bedrijfscontinuïteit; (2) overname doel en (3) overname middel.

Eerder wetenschappelijk onderzoek richt zich vooral op het grootbedrijf of laat geen duidelijke scheidslijn zien in de bedrijfsgrootte. Zo wordt aangenomen dat de motivaties voor overname in het grootbedrijf gelijk zijn aan het MKB in Nederland (Weitzel en McCarthy, 2011). Dit onderzoek bewijst dat er een directe relatie is tussen de impact van de coronacrisis op de bedrijfscontinuïteit en daarmee op de overname motivatie, zoals eerder beschreven.

Overleven

Bedrijven die bedreigd worden in de continuïteit overwegen een overname met als doel “overleven”. Het doen van een overname om de continuïteit van het bedrijf te waarborgen, is beter dan geen overname doen. Deze motivatie wordt bevestigd door Angwin (2007) hij kenmerkt deze motivatie als noodzakelijk, maar niet direct als waarde toevoegend aan het bedrijf. Uit dit onderzoek blijkt dat de overnames, die zijn gedaan met als doel “overleven”, wel degelijk direct waarde toevoegen aan het bedrijf. Door diversificatie van de bedrijfsactiviteiten worden de overlevingskansen vergroot. Er wordt direct omzet behaald met de nieuwe geacquireerde producten en diensten in nieuwe markten. Dit onderzoek draagt bij aan de bestaande literatuur door het belang van de overname motivatie “overleven” te bevestigen en voegt de context van een pandemie toe aan het empirische onderzoek naar bedrijfsovernames.

Contextuele omgeving

Wat opvalt in dit onderzoek is dat de overnames met als motivatie “overleven” niet zouden zijn overwogen of uitgevoerd op het moment dat de coronacrisis er niet was geweest. Dit geeft aan dat overnames een bewuste strategische keuze is om financieel de crisis te doorstaan. De contextuele omgeving van een bedrijf kan niet los gezien worden van de motivatie voor overname. Dit wordt ook bevestigd in het model van Ali-Yrkkö (2002) waarbij de macro-economische context van een bedrijf direct invloed heeft op de industrie. Echter er wordt geen rekening gehouden met de snelheid waarmee de contextuele omgeving een impact kan hebben op de bedrijfscontinuïteit. Tijdens de coronacrisis hebben de overheidsmaatregelen tot gevolg dat een volledige markt plots wegvalt. Bedrijven worden geconfronteerd met de nieuwe werkelijkheid en hebben zich niet voor kunnen bereiden op de impact van de coronacrisis. Zij zien hun omzet nagenoeg volledig wegvallen. Dit onderzoek toont het belang aan van de contextuele omgeving op de bedrijfscontinuïteit en op de bedrijfsovername strategie.

Agency

De overname motivaties gevonden in dit onderzoek zijn vooral gericht op synergetische voordelen voor het aankopende bedrijf. De overname wordt gedaan in het belang van het bedrijf en niet in die van de manager. Zo geeft respondent 8 aan: “de motivatie is voor mij tweërlei. Voor mij en dus voor het bedrijf tweërlei”. Waarmee wordt aangegeven dat het eigen- en het bedrijfsbelang gelijk wordt gesteld. Respondent 5 zegt: “Ik wil zeg maar het bedrijf beter maken, bedrijf sterker maken met <bedrijfsnaam> ook zeker iets toevoegen aan deze wereld”. Deze bevinding wil niet zeggen dat de respondenten geen persoonlijke motivatie hebben voor het doen van de overname. En de persoonlijke motivatie is in overeenstemming met de bedrijfsdoelstellingen. Dit onderzoek toont aan dat van de persoonlijke motivaties, de continuïteit van het bedrijf waarborgen, het belangrijkste is voor de respondenten. Een belangrijk punt is de persoonlijke betrokkenheid van de respondenten met het bedrijf. Zo zegt respondent 3: “kijk, ik heb mijn hart en ziel aan dit bedrijf gegeven.” En respondent 2 vult aan met: “Maar ik had toen niet zoiets van oh dit moet gebeuren of ik moet mijn aandelen of ik wil mijn aandelen meer waard maken, nee. Zat toen niet in mij.” In dit onderzoek is dan ook geen relatie gevonden met de “agency” motieven en bedrijfsovernames. Dit resultaat bevestigt het onderzoek van Angwin (2007) en Arvanitis en Stucki (2014) die aangeven dat het agency probleem in het MKB minder voorkomt omdat de manager vaak ook de eigenaar of hoofdaandeelhouder is. De eigenaren van de bedrijven uit dit onderzoek waren direct betrokken bij de overname. Naar verwachting is door deze directe betrokkenheid de “agency” motivatie niet gevonden in dit onderzoek maar dit wil niet zeggen dat deze motivaties in het MKB niet voor komen. Respondent 9 is namelijk directeur van het bedrijf, maar is geen eigenaar of aandeelhouder. Dus ook in het MKB kan eigendom gescheiden zijn van het management en is niet elke manager die de overname doet eigenaar van het bedrijf. Juist in deze context kan de “agency” problematiek wel degelijk een rol spelen in het MKB.

Overmoed

Dit onderzoek toont aan dat alle respondenten bereid zijn om een overname te stoppen in elke fase van het overnametraject wanneer hier aanleiding voor is. Hiermee lijkt de “overmoed” theorie (Roll, 1986) voor het MKB bedrijf niet van toepassing. De theorie geeft aan dat ondanks managers een goede intentie hebben voor de overname, de overnamewaarde verkeerd inschatten. Een overname vindt hierdoor plaats tegen te hoge aankoop kosten. De beslissing om een overname te stoppen staat direct in verband met het onderbuikgevoel van de ondernemer zo zegt respondent 2: “Er bleef iets in mijn onderbuik zitten, ik dacht dit gaat niet werken dus. En op een gegeven moment kon ik het niet meer concreet maken terwijl er wel wat concrete voorbeelden waren. Toen zei ik, dit moeten we gewoon niet doen.” Een overname is ook een heel rationeel proces en met als basis de bedrijfsdoelstellingen wordt tot overname besloten.

Respondent 6 zou te alle tijden een overname stoppen op het moment dat de bedrijfsdoelstellingen niet meer versterkt worden of het vertrouwen in de overname partner is verloren. Respondent 6 geeft aan: “Waarom doen we het? Die vraag elke week stellen.” En als het antwoord op die vraag negatief is dan: “Moet je een stekkertje eruit trekken”. Een andere reden om een overname te stoppen is wanneer het financieel niet meer interessant is: “Als ik geen payback heb binnen de vijf jaar of die kan verbeteren door de synergetische effecten, dan gaat het niet door het verhaal” (Resp 8). Om daaraan toe te voegen: “als die chemie niet goed zit dan moet je stoppen, onmiddellijk”. Dit onderzoek toont aan dat de “overmoed” theorie in het MKB niet los gezien kan worden van de overname ervaring van de manager (Barkema en Schijven, 2008). Zo geeft respondent 6 aan dat “de beste leerschool is als je een paar keer op je bek gaat.” Ook respondent 8 geeft aan dat door de opgebouwde overname ervaring, sneller inzicht in de waarde van een potentiële overname gezien wordt. Ondanks het rationele besluit om een overname wel of niet door te laten gaan, ook de ervaring een rol speelt in het succes van de overname (Barkema en Schijven, 2008). Dit onderzoek draagt bij aan een betere begripsvorming van de “overmoed” theorie binnen het MKB in Nederland.

Succes van overname

Wat opvalt is dat alle respondenten de overname tot het moment van het interview, als succesvol beschouwen. Hierin geven respondenten aan dat niet alleen het financiële resultaat bepalend is. Ook wordt gekeken naar de vooraf bepaalde doelstellingen op meerdere prestatiefactoren en wordt er op basis daarvan bepaald of de overname succesvol is geweest (Barkema en Schijven, 2008). Respondent 4 zegt: “Het is een beetje moeilijk te vertellen. Maar dingen die we nu al zien is dat het personeel heel enthousiast is dat het wordt overgenomen en dat er weer reuring is”. En respondent 6: “Wat prestatiefactoren betreft behalve financieel kunnen we dat als succes beschouwen.” Bij meer bedrijven spelen de prestatiefactoren behalve financieel een rol. Vooral het bieden van zekerheid en vertrouwen bij de medewerkers lijkt een belangrijke factor te zijn. Tot slot, wat de respondenten aangeven is dat het voor de uitgevoerde overnames op dit moment nog lastig is om echt iets over het succes te zeggen. Respondent 5 geeft aan: “Tot nu toe wel.” Volgens de literatuur is het grootste deel van de overnames niet succesvol. Zo zou slechts 20% van de overnames succesvol zijn (Christensen et al. ,2011). In het MKB is het succes van de overname groter (Moeller et al. ,2004). Het verschil tussen eerder onderzoek en dit onderzoek, kan verklaard worden door de manier waarop onderzoek naar succes van overname wordt gedaan. Onderzoek naar het succes van overname wordt gedaan door vier lenzen namelijk: financiële, strategische, economische en proces school. Dit onderzoek toont aan dat het succes van overname ook kwalitatief beoordeeld kan worden. Een overname werd namelijk als succesvol gekenmerkt door de respondenten ondanks dat de financiële doelen (nog) niet behaald zijn. De resultaten van dit onderzoek dragen bij aan de begripsvorming van het

succes van overnames in het MKB en geeft met name aan dat vervolgonderzoek zich niet moet beperken tot één van de vier onderzoek lenzen naar succes van overname, maar opteert deze te combineren.

Overige motivatie

Een motivatie voor overname die niet in de literatuur gevonden is, is het groeien door overnames ten behoeve van personeelsbehoud. Met name in de sectoren waar een schaarste is aan goed geschoold personeel willen bedrijven groeien om interessant te blijven voor nieuwe hoog geschoolde medewerkers. En daarnaast een persoonlijk groei perspectief te kunnen bieden.

5.1 Management

De coronacrisis en de impact op de nationale en internationale economie is groot. Onderzoek naar het effect van een pandemie op het MKB, in combinatie met het overheidsbeleid geeft meer inzicht in het unieke effect van de coronacrisis. Door een bredere kennis over een pandemie en de invloed daarvan op het MKB kunnen de crisisscenario's beter getoetst worden en kan het MKB zich beter beschermen tegen de maatschappelijke kenmerken en gevolgen van een pandemie.

Het coronavirus zal naar verwachting niet meer verdwijnen uit onze maatschappij en een nieuwe pandemie zou sneller voor kunnen komen dan verwacht (NOS, 2020). De overheidsmaatregelen die tijdens de coronacrisis nodig waren om de opmars van het virus te beperken kunnen invloed hebben op de bedrijfscontinuïteit. De scenarioplanning had bedrijven beter voor kunnen bereiden op de crisis. Voor bedrijven is het dus van belang om pandemieën op te nemen in hun bedrijfsrisico plan (Ramirez et al., 2017). Het risico pandemie had beter gemitigeerd kunnen worden door bijvoorbeeld diversificatie. Dit beperkt de financiële risico's en marktafhankelijkheid en kan voor stabiliteit zorgen. Door het synergetische effect en de ervaring van het management (Nickel en Rodriguez, 2002). Echter teveel diversificatie heeft een negatief effect op de financiële prestaties van een bedrijf (Pierce en Aguinis, 2011). Het is daarom van belang om de pandemiegevoelige markten in kaart te brengen en waar mogelijk differentiatie toe te passen, waar een pandemie minder of geen impact heeft. Respondent 9 geeft aan: "We hebben een stukje diversiteit een stukje risicospreiding en dat betekent dat als het aan de ene kant wat minder is, dat we het aan de andere kant vaak wel wat kunnen compenseren." In het MKB is de strategie vaak gedreven door de persoonlijkheid van de ondernemer en door de crisis van dat moment (McCarthy, 2003), de scenarioplanning maakt de strategie van het bedrijf planbaar en inzichtelijk voor het management. Dit onderzoek helpt management teams om bij een volgende pandemie beter voorbereid te zijn door dit nu al op te nemen in het bedrijfsrisico plan.

Tijdens een crisis is het verleidelijk vanuit angst en onzekerheid een overhaaste beslissing tot overname te realiseren, om op korte termijn financieel te kunnen overleven. Het is daarom van belang om het doel van

de overname scherp te houden tijdens het overname proces en ook na te denken over het bedrijf na de crisis. Door tijdens het overname proces het overnamedoel regelmatig te toetsen aan de overname, behoudt het management het overzicht en zal minder snel door overmoed een overname doen. Hierdoor wordt de kans op een succesvolle overname vergroot en de “overmoed” verkleind (Otazo, 2017). Het is immers beter om een overnameproces te stoppen wanneer deze niet bijdraagt aan de overnamedoelstellingen dan om een overname te doen die faalt (Moeller et al., 2004).

5.2 Limitaties en suggestie voor vervolgonderzoek

De overnamecasussen in dit onderzoek zijn afgerond tijdens de coronacrisis, maar niet alle geanalyseerde overnames zijn geïnitieerd tijdens de coronacrisis. Uit dit onderzoek blijkt dat de motivatie voor overname bij de casussen die voor de coronacrisis zijn geïnitieerd, niet zijn veranderd tijdens de coronacrisis. Zo zegt respondent 3: “het is altijd wel wat.” De casussen zijn verzameld op basis van gelegenheid, bedrijven die graag wilde deelnemen en aan de onderzoek criteria voldeden zijn geïnterviewd. Hierbij is geen onderscheid gemaakt tussen sectoren.

Via internet onderzoek zijn bedrijven gevonden die de overname publiekelijk bekend hebben gemaakt. Om vertrouwen te creëren, zijn deze bedrijven telefonisch benaderd, gevolgd door een uitnodiging per e-mail. Gezien de concurrentiegevoeligheid van dit onderzoek en de onbekendheid met de onderzoeker, waren niet alle bedrijven bereid om mee te werken. Ook het benaderen van brancheorganisaties en bedrijven die overnames begeleiden, leverde weinig tot geen resultaat op. De reden hiervoor was het behouden van de anonimiteit van hun klanten. Uiteindelijk zijn er in totaal negen respondenten gevonden die met name via het netwerk van de onderzoeker zijn benaderd. Een hogere externe validiteit kan behaald worden met een steekproef die zou bestaan uit een grotere groep Nederlandse MKB bedrijven uit verschillende sectoren (Easterby-Smith et al., 2018). De generaliseerbaarheid van dit onderzoek is hierdoor beperkt als het gaat om overname motivaties tijdens crisis (Bornstein, et al., 2013).

De interne validiteit van het onderzoek is gewaarborgd door triangulatie toe te passen op de informatie die tijdens de interviews is gedeeld. Via diverse bronnen zoals krantenartikelen, publicaties op de bedrijfswebsite en blogs is voorafgaand aan het interview zoveel mogelijk informatie verzameld. Het is niet haalbaar gebleken om twee respondenten per bedrijf te interviewen.

In de interviews is de vraag gesteld of de respondent een persoonlijke reden had voor de overname. Omdat deze vraag direct betrekking heeft op de respondent en eventueel zijn persoonlijke strategie binnen het bedrijf is het mogelijk dat op deze vraag een sociaal gewenst antwoord is gegeven. Uit dit onderzoek blijkt dat geen van de respondenten een persoonlijke reden heeft voor de overname anders dan die van het bedrijfsdoel.

Bij vervolgonderzoek naar het succes van overnames in het MKB in Nederland, is het advies om kwantitatief als kwalitatief onderzoek te combineren met een grotere steekproef (Bornstein, et al., 2013). De steekproef dient gelijkwaardig verspreid te zijn over de branches in het MKB in Nederland. Daarnaast is het advies om ten minste twee respondenten per bedrijf te interviewen om de interne validiteit te verhogen (Easterby-Smith et al., 2018).

Het blijkt dat niet alleen de financiële resultaten bepalend zijn voor het succes van overname, maar spelen er ook andere factoren mee, waaronder de motivatie en de vooraf gestelde doelen. Het combineren van meerdere onderzoek lenzen geeft een beter inzicht in het daadwerkelijke succes van een overname (Bauer en Matzler, 2013).

Dit onderzoek geeft diversificatie als oplossing voor bedrijven waarbij de bedrijfscontinuïteit in gevaar komt door de overheidsmaatregelen. Vervolgonderzoek moet uitwijzen wat de gevolgen zijn van diversificatie op lange termijn en of dit daadwerkelijk de beste overlevingskans geeft tijdens een pandemie (Nickel en Rodriguez, 2002).

Bij bedrijf 6 (Tabel 3) is de invloed van de coronacrisis op de bedrijfscontinuïteit als matig beoordeeld. De reden hiervoor is dat dit bedrijf, ondanks de grote impact op de omzet van de coronacrisis, een manier heeft gevonden om het dienstenpakket in aangepaste vorm aan te bieden. Ondanks de omzetsdaling was het bedrijf niet genoodzaakt personeel te ontslaan. Een mogelijke reden hiervoor is de overheidssteun in de vorm van de NOW-regeling die ondernemers tegemoet komt in de loonkosten.

5.3 Afsluiting

De motivatie van de partyverhuurondernemer en het doorzettingsvermogen om te overleven met zijn bedrijf, zijn groot. Na een moment van bezinning, acceptatie en creatie, worden activiteiten buiten het partyverhuurbedrijf ontplooid. Via zijn netwerk komt er een kans voorbij om een bedrijf over te nemen in een sector die wel doordraait tijdens de crisis. De verkoper van het bedrijf wil gaan genieten van zijn pensioen maar vindt tijdens de coronacrisis niet zomaar een overname partij. Ondanks dat de financiële middelen er niet waren, is op een creatieve manier en tot tevredenheid van beide partijen de overname gerealiseerd. De partyverhuurondernemer heeft weer toekomstperspectief en kan zijn hart en ziel weer kwijt in het voortzetten van zijn twee bedrijven.

**Casus beschrijving uit interview – respondent 4*

6 Literatuurlijst

- Ali-Yrkkö, J. (2002). Mergers and Acquisitions: Reasons and results. *The Research Institute of the Finnish Economy*, 1. <http://hdl.handle.net/10419/63797>
- Angwin, D. (2007). MOTIVE ARCHETYPES IN MERGERS AND ACQUISITIONS (M&A): THE IMPLICATIONS OF A CONFIGURATIONAL APPROACH TO PERFORMANCE. *Advances in Mergers and Acquisitions*, 6, 77–105. [https://doi.org/10.1016/S1479-361X\(07\)06004-8](https://doi.org/10.1016/S1479-361X(07)06004-8)
- Arvanitis, S., & Stucki, T. (2014). Do mergers and acquisitions among small and medium-sized enterprises affect the performance of acquiring firms? *International Small Business Journal: Researching Entrepreneurship*, 33(7), 752–773. <https://doi.org/10.1177/0266242614522280>
- Barkema, H. G., & Schijven, M. (2008). How Do Firms Learn to Make Acquisitions? A Review of Past Research and an Agenda for the Future. *Journal of Management*, 34(3), 594–634. <https://doi.org/10.1177/0149206308316968>
- Bauer, F., & Matzler, K. (2013). Antecedents of M&A success: The role of strategic complementarity, cultural fit, and degree and speed of integration. *Strategic Management Journal*, 35(2), 269–291. <https://doi.org/10.1002/smj.2091>
- Berkovitch, E., & Narayanan, M. P. (1993). Motives for Takeovers: An Empirical Investigation. *The Journal of Financial and Quantitative Analysis*, 1993(3), 347–362. <https://www.istor.org/stable/2331418>
- Brouters, K. D., van Hastenburg, P., & van den Ven, J. (1998). If most mergers fail why are they so popular? *Long Range Planning*, 31(3), 347–353. [https://doi.org/10.1016/S0024-6301\(98\)80002-2](https://doi.org/10.1016/S0024-6301(98)80002-2)
- Bornstein, M. H., Jager, J., & Putnick, D. L. (2013). Sampling in developmental science: Situations, shortcomings, solutions, and standards. *Developmental Review*, 33(4), 357–370. <https://doi.org/10.1016/j.dr.2013.08.003>
- Bruner, R. (2004). Where M&A Pays and Where It Strays: A Survey of the Research. *Journal of Applied Corporate Finance*, 16(4), 63–76. <https://doi.org/10.1111/j.1745-6622.2004.00007.x>
- Bureau voor publicaties van de Europese Unie. (2015). *Gebruikersgids bij de definitie van kmo's*. <https://doi.org/10.2873/05014>
- Cartwright, S., & Schoenberg, R. (2006). Thirty Years of Mergers and Acquisitions Research: Recent Advances and Future Opportunities. *British Journal of Management*, 17(S1), S1–S5. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.2006.00475.x>
- Cartwright, S., Teerikangas, S., Rouzies, A., & Wilson-Evered, E. (2012). Methods in M&A—A look at the past and the future to forge a path forward. *Scandinavian Journal of Management*, 28(2), 95–106. <https://doi.org/10.1016/j.scaman.2012.03.002>
- Centraal Bureau voor de Statistiek. (2017, 8 februari). *Bedrijvendynamiek*. <https://www.cbs.nl/nl-nl/onze-diensten/methoden/onderzoeksomschrijvingen/korte-onderzoeksbeschrijvingen/bedrijvendynamiek#:~:text=Overname%3A,blijft%20in%20dezelfde%20hoedanigheid%20voortbestaan>
- Centraal Bureau voor de Statistiek. (2020, oktober). *Familiebedrijven in Nederland 2015-2018*. <https://www.cbs.nl/nl-nl/maatwerk/2020/44/familiebedrijven-in-nederland-2015-2018>

- Chisholm-Burns, M. A. (2010). A Crisis Is a Really Terrible Thing to Waste. *American Journal of Pharmaceutical Education*, 74(2), 19. <https://doi.org/10.5688/aj740219>
- Christensen, C. M., Alton, R., Rising, C., & Waldeck, A. (2011). The New M&A Playbook. *Harvard Business Review*, March, 1–11. <https://hbr.org/search?term=R1103B>
- Consultancy.nl. (2020, 10 maart). *Aantal fusies en overnames stijgt voor zesde jaar op rij*. <https://www.consultancy.nl/nieuws/27823/aantal-fusies-en-overnames-stijgt-voor-zesde-jaar-op-rij#:~:text=Het%20aantal%20fusies%20en%20overnames,de%20760%20deals%20in%202018>.
- Europese Commissie. (2009). *OVERVIEW OF FAMILY–BUSINESS–RELEVANT ISSUES: RESEARCH, NETWORKS, POLICY MEASURES AND EXISTING STUDIES*. <https://ec.europa.eu/docsroom/documents/10388/attachments/1/translations/en/renditions/native>
- Europese Commissie. (2013). *Vereenvoudiging van bedrijfsoverdracht*. <https://doi.org/10.2769/44110>
- Easterby-Smith, M., Thorpe, R., Jackson, P. R., & Jaspersen, L. J. (2018). *Management and Business Research*. SAGE Publications.
- Eisenhardt, K. M. (1989a). Agency Theory: An Assessment and Review. *The Academy of Management Review*, 14(1), 57. <https://doi.org/10.2307/258191>
- Eisenhardt, K. M. (1989b). Building Theories from Case Study Research. *The Academy of Management Review*, 14(4), 532. <https://doi.org/10.2307/258557>
- Foroni, C., Marcellino, M., & Stevanovic, D. (2020). Forecasting the Covid-19 recession and recovery: Lessons from the financial crisis. *International Journal of Forecasting*, 1–17. <https://doi.org/10.1016/j.ijforecast.2020.12.005>
- Grave, K., Vardiabasis, D., & Yavas, B. (2012). The Global Financial Crisis and M&A. *International Journal of Business and Management*, 7(11), 56–66. <https://doi.org/10.5539/ijbm.v7n11p56>
- Gomes, E., Angwin, D. N., Weber, Y., & Yedidia Tarba, S. (2012). Critical Success Factors through the Mergers and Acquisitions Process: Revealing Pre- and Post-M&A Connections for Improved Performance. *Thunderbird International Business Review*, 55(1), 13–35. <https://doi.org/10.1002/tie.21521>
- Hoffmann, W. H., & Schlosser, R. (2001). Success Factors of Strategic Alliances in Small and Medium-sized Enterprises—An Empirical Survey. *Long Range Planning*, 34(3), 357–381. [https://doi.org/10.1016/s0024-6301\(01\)00041-3](https://doi.org/10.1016/s0024-6301(01)00041-3)
- Hutzschenreuter, T., Kleindienst, I., & Schmitt, M. (2014). How mindfulness and acquisition experience affect acquisition performance. *Management Decision*, 52(6), 1116–1147. <https://doi.org/10.1108/md-07-2013-0376>
- Jansen, S. A. (2016). *Mergers & Acquisitions*. Springer Publishing.
- Johnston, M., Gilmore, A., & Carson, D. (2008). Dealing with environmental uncertainty. *European Journal of Marketing*, 42(11/12), 1170–1178. <https://doi.org/10.1108/03090560810903628>
- Larsson, R., & Finkelstein, S. (1999). Integrating Strategic, Organizational, and Human Resource Perspectives on Mergers and Acquisitions: A Case Survey of Synergy Realization. *Organization Science*, 10(1), 1–26. <https://doi.org/10.1287/orsc.10.1.1>

- Larsson, R., & Finkelstein, S. (1999). Integrating Strategic, Organizational, and Human Resource Perspectives on Mergers and Acquisitions: A Case Survey of Synergy Realization. *Organization Science*, 10(1), 1–26. <https://doi.org/10.1287/orsc.10.1.1>
- Kantar i.o.v. ministeries van Sociale Zaken en Werkgelegenheid, Economische Zaken en Klimaat, Financiën. (2020, september). *Ondernemers en Corona Resultaten per branche en grootteklasse* (Nr. 244408121). Kantar.
- Kitching, J. (1967). Why do mergers miscarry? *Harvard Business Review*, Nov-Dec, 84–101. <https://hbsp.harvard.edu>
- Kräussl, R., & Topper, M. (2006). Size Does Matter - Firm Size and the Gains from Acquisitions on the Dutch Market. *SSRN Electronic Journal*, 279–293. <https://doi.org/10.2139/ssrn.929009>
- McCarthy, B. (2003). Strategy is personality-driven, strategy is crisis-driven: insights from entrepreneurial firms. *Management Decision*, 41(4), 327–339. <https://doi.org/10.1108/00251740310468081>
- Moeller, S. B., Schlingemann, F. P., & Stulz, R. M. (2004). Firm size and the gains from acquisitions. *Journal of Financial Economics*, 73(2), 201–228. <https://doi.org/10.1016/j.jfineco.2003.07.002>
- Nederlands Comité voor Ondernemerschap. (2020, december). *Ondernemen is vooruitzien*. <https://cms.staatvanhetmkb.nl/wp-content/uploads/2020/12/Jaarbericht-staat-van-het-mkb-2020.pdf>
- Nickel, M. N., & Rodriguez, M. C. (2002). A review of research on the negative accounting relationship between risk and return: Bowman's paradox. *Omega*, 30(1), 1–18. [https://doi.org/10.1016/s0305-0483\(01\)00055-x](https://doi.org/10.1016/s0305-0483(01)00055-x)
- NOS. (2020, 27 april). "Het is wachten op een nieuwe pandemie nu mens en dier dichter bij elkaar komen" [Persbericht]. <https://nos.nl/nieuwsuur/artikel/2331936-het-is-wachten-op-een-nieuwe-pandemie-nu-mens-en-dier-dichter-bij-elkaar-komen>
- OECD (2020), OECD Economic Outlook, Volume 2020 Issue 2, No. 108, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/39a88ab1-en>.
- Otazo, K. (2017). Preventing and Curing Hubris in Leaders. *The Leadership Hubris Epidemic*, 193–221. https://doi.org/10.1007/978-3-319-57255-0_9
- Pierce, J. R., & Aguinis, H. (2011). The Too-Much-of-a-Good-Thing Effect in Management. *Journal of Management*, 39(2), 313–338. <https://doi.org/10.1177/0149206311410060>
- Porter, M. E. (2008). *Competitive Advantage*. Amsterdam University Press.
- Preble, J. F. (1997). Integrating the Crisis Management Perspective into the Strategic Management Process. *Journal of Management Studies*, 34(5), 769–791. <https://doi.org/10.1111/1467-6486.00071>
- Ramirez, R., Churchhouse, S., Palermo, A., & Hoffmann, J. (2017). Using scenario planning to reshape strategy. *MITSloan Management Review*, 58(4), 30–37. <http://mitsmr.com/2rreFWJ>
- Renneboog, L., & Vansteenkiste, C. (2019). Failure and success in mergers and acquisitions. *Journal of Corporate Finance*, 58, 650–699. <https://doi.org/10.1016/j.jcorpfin.2019.07.010>

- Roll, R. (1986). The Hubris Hypothesis of Corporate Takeovers. *The Journal of Business*, 59(2), 197. <https://doi.org/10.1086/296325>
- Salvato, C., Lassini, U., & Wiklund, J. (2007). DYNAMICS OF EXTERNAL GROWTH IN SMES: a process model of acquisition capabilities emergence. *Schmalenbach Business Review*, 59, 282–305. <https://www-proquest-com.eur.idm.oclc.org/docview/219493986/fulltext/FEAD525358CD4B0FPQ/1?accountid=13598>
- Seth, A., Song, K. P., & Pettit, R. (2000). Synergy, Managerialism or Hubris? An Empirical Examination of Motives for Foreign Acquisitions of U.S. Firms. *Journal of International Business Studies*, 31(3), 387–405. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8490913>
- Sharma, P., Leung, T. Y., Kingshott, R. P. J., Davcik, N. S., & Cardinali, S. (2020). Managing uncertainty during a global pandemic: An international business perspective. *Journal of Business Research*, 116, 188–192. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.05.026>
- Trautwein, F. (1990). Merger Motives and Merger Prescriptions. *Strategic Management Journal*, 1990(4), 283–295. <https://www.jstor.org/stable/2486680>
- Trichterborn, A., Zu Knyphausen-Aufseß, D., & Schweizer, L. (2015). How to improve acquisition performance: The role of a dedicated M&A function, M&A learning process, and M&A capability. *Strategic Management Journal*, 37(4), 763–773. <https://doi.org/10.1002/smj.2364>
- Van Male, J. (2011). Methoden en technieken in kwalitatief onderzoek. *KWALON* 34, 16(2), 6-13.
- van de Vrande, V., de Jong, J. P. J., Vanhaverbeke, W., & de Rochemont, M. (2009). Open innovation in SMEs: Trends, motives and management challenges. *Technovation*, 29(6–7), 423–437. <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2008.10.001>
- Weitzel, U., & McCarthy, K. J. (2011). Theory and evidence on mergers and acquisitions by small and medium enterprises. *International Journal of Entrepreneurship and Innovation Management*, 14(2/3), 248. <https://doi.org/10.1504/ijeim.2011.041734>
- Yin, R. K. (2018). *Case Study Research and Applications* (6de editie). SAGE Publications.
- Zhou, H., He, F., & Wang, Y. (2017). Did family firms perform better during the financial crisis? New insights from the S&P 500 firms. *Global Finance Journal*, 33, 88–103. <https://doi.org/10.1016/j.gfi.2017.01.001>

Bijlage 1: interviewvragen

Interview **Motivaties voor overname**

Respondent nr.	
Bedrijfsnaam:	
Naam:	
Leeftijd:	
Geslacht:	
Opleidingsniveau:	
Functie:	
Familiebedrijf:	
Aantal FTE:	
Anonimiteit waarborgen?	

Inleiding

Overnames binnen het MKB komen steeds vaker voor. Hoewel er al een rijke geschiedenis is aan onderzoek naar overnames, is overnames in het MKB onderbelicht. Het doel van dit interview is om meer inzicht te krijgen in de doelen van overname binnen het MKB in Nederland.

Vraag 0;	Is uw bedrijf een familiebedrijf?
Ja	A: Start interview bij vraag 1
Nee	B: Kunt u de eigendomsstructuur van uw bedrijf beschrijven?

Vraag 1;	Kunt u beschrijven wat de impact van de Coronacrisis is op uw bedrijf? (Kansen / bedreigingen)
	De coronacrisis kan als kans of bedreiging worden beschouwd. De motivatie voor overname kan mogelijk gelinkt worden aan de contextuele factoren (Angwin, 2007).

Vraag 2;	Welke overname heeft uw bedrijf recent gedaan? Kunt u daar iets meer over vertellen? Is de overname inmiddels afgerond? Besluitvorming? Invloed van Corona op besluitvorming? Hoe past de overname binnen uw strategie, omgeving, kansen? Wat was uw rol bij de overname? Vooral doorvragen op waarom!
-----------------	--

Vraag 3;	Heeft u zelf ervaring met het doen van overnames? Kunt u daar iets meer over vertellen? <i>Wat was toen uw rol? Was dat bij dit bedrijf of bij een ander bedrijf? Welke motivaties voor overname speelde toen een rol? Waren er persoonlijke motivaties voor de overname?</i>
	Met deze vraag wordt getoetst of de respondent al eerdere ervaringen heeft met overnames. Dit kan een breder beeld geven van de motivaties die bij de andere overnames een rol speelden. Mogelijk waren deze overnames pre-coronacrisis. De eerdere ervaringen met een overname hebben invloed op het succes van de overname (Trichterborn et al., 2011)

Vraag 4;	Heeft uw bedrijf ervaring met het doen van overnames?
	Kunt u daar iets meer over vertellen? Hoe was deze overname anders dan de vorige overname? Waren dezelfde mensen binnen uw organisatie betrokken bij de overname?

Vraag 5;	Had u ook persoonlijke motivaties / redenen om de overname te doen?
	Motivaties voor overname kunnen ook persoonlijk gedreven zijn. Deze vraag geeft inzicht of er persoonlijke motivaties een rol speelden. (Trautwein, 1980; Angwin, 2007)

Vraag 6;	Heeft de corona crisis invloed gehad op deze besluitvorming om tot overname over te gaan?

Vraag 7;	Kunt u de overname als succesvol beschouwen? Met andere woorden zijn de doelen behaald die u met de overname voor ogen had?
Ja	Kunt u uitleggen waarom?
Nee	Waarom is overname volgens u niet succesvol gebleken?
	Het succes van overnames wordt vaak financieel getoetst, maar dit mogelijk zijn er andere niet financiële factoren die bijdragen aan het succes van de overname. Het antwoord op deze vraag kan het succes relateren aan de motivatie voor overname (Angwin, 2007; Christensen, 2011).

Vraag 8;	Wat zou u anders doen bij een volgende overname?
Ja	Kunt u aangeven welke aspecten?
Nee	Wat zijn uw leerpunten geweest tijdens deze overname?

Bijlage 2: overzicht motivaties voor overname

Auteur	Citaties	Type onderzoek	Waarde	Motivaties	
Berkovitch en Narayanan (1993)	977	Kwantitatief	+	Synergy	Toevoegen van aandeelhouders waarde voor beide partijen
			-	Agency (bevoegdheid om beslissingen te nemen voor iemand anders)	- Eigenbelang van management aankopende partij. - Persoonlijk portfolio - Gebruik van free cash flow om grote bedrijf te vergroten - Vergroten van middelen die afhankelijkheid van het management vergroten.
			-	Hubris (Arrogantie / Hoogmoed)	Overwaarden van de synergie / fouten van managers
Christensen (2011)				- Bestaande businessmodel versterken - Vernieuwen van het businessmodel aankopende onderneming.	
Ali-Yrkkö (2002)	71	Kwalitatief		Macro level	- Economische hoogconjunctuur - Technologische ontwikkeling - Globalisatie - Regulatie en wet
				Industry level	Schokken
				Firm level	- Economische motivatie - Management motivatie - Hubris
Angwin (2007)	118	Kwalitatief		- Motivaties aankopende bedrijf - Waarde optimaliseren - Niet waarde toevoegend	Exploitatie; Klassieke motivatie, kritische massa Exploratie; nieuwe gebieden, producten, technologie, leren,

					beïnvloeden, politieke voorkeur, meerdere M&A 3. Overleven ; institutioneel (politiek, financieel), concurrerend, CSR. 4. Behouden status quo ; beschadigen van concurrentie, innovatie remmend, internaliseren van risico's.
				Contextuele drijfveren	- Gelijkgestemd met concurrentievermogen van overnemende partij - Niet gelijkgestemd concurrentievermogen van overnemende partij
				Management	- Agent (handelt in het belang van het bedrijf en aandeelhouders) - Agency (handelt in het eigenbelang)
Trautwein (1990)	1251	Kwalitatief		Efficiëntie theorie	
				Monopoly theorie	
				Raider theorie	
				Valuation Theorie	
				Empire Building Theorie	
				Process theorie	
				Disturbance theorie	