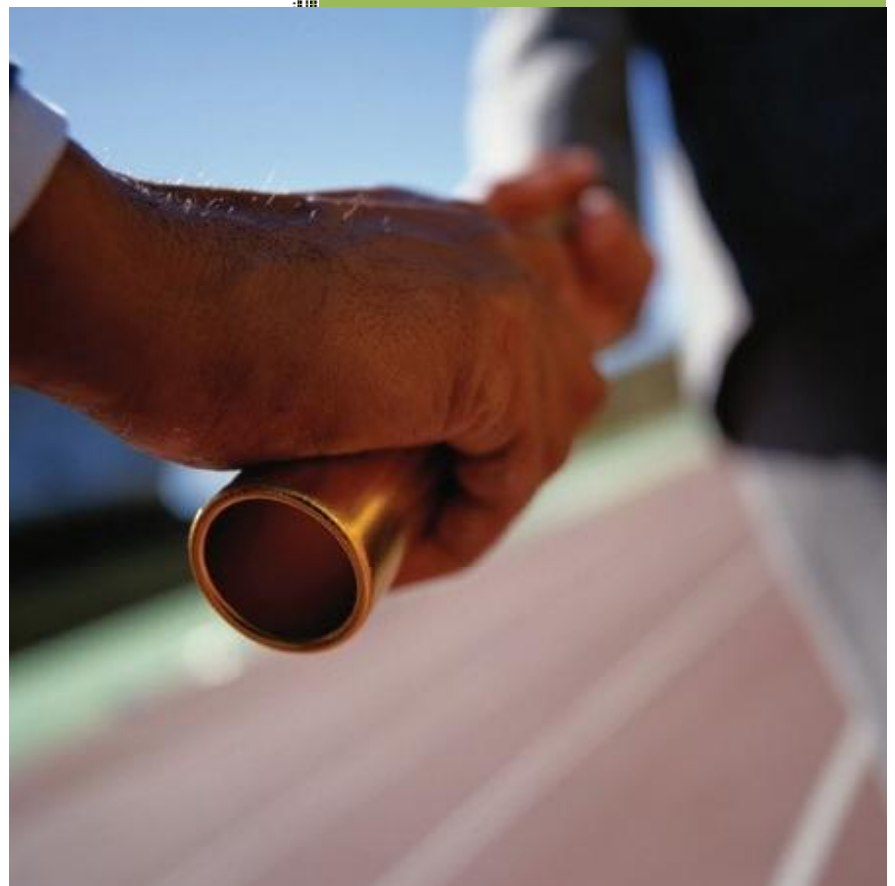


2009

# Bedrijfsoverdracht

De informatiebehoefte van ondernemers tijdens  
het overdrachtsproces



Thijs Kalkhaar

Universiteit Twente

Provincie Overijssel

Kamer van Koophandel Oost

[09-02-2009]

# Bedrijfsoverdracht

De informatiebehoefte van ondernemers  
tijdens het overdrachtsproces



provincie  
**Overijssel**

  
**Universiteit Twente**  
de ondernemende universiteit

<i><b>Naam:</b></i>	<i>Thijs Kalkhaar</i>
<i><b>Studentnr:</b></i>	<i>S0158070</i>
<i><b>Datum:</b></i>	<i>23-01-2009</i>
<i><b>Onderwijsinstelling:</b></i>	<i>Universiteit Twente</i>
<i><b>Faculteit:</b></i>	<i>Management en Bestuur</i>
<i><b>Opleiding:</b></i>	<i>Business Administration</i>
<i><b>Begeleiders:</b></i>	<i>Dr P.C. van der Sijde / Drs P.Bliek</i>
<i><b>KvK:</b></i>	<i>G.J. Arendshorst</i>
<i><b>Provincie Overijssel:</b></i>	<i>T. Demir</i>

## Colofon

Titel:	Bedrijfsoverdracht; de informatiebehoefte van ondernemers tijdens het overdrachtsproces
Naam student:	Thijs Kalkhaar
Student nummer:	0158070
Opleiding:	Business Administration
Track:	Innovation & Entrepreneurship
Universiteit:	Universiteit Twente Postbus 217, 7500 AE Enschede, Nederland <a href="http://www.utwente.nl">www.utwente.nl</a>
Faculteit:	Management en Bestuur
Organisatie:	Provincie Overijssel Postbus 10078, 8000 GB Zwolle, Nederland <a href="http://www.overijssel.nl">www.overijssel.nl</a>
1 <sup>o</sup> begeleider UT:	Dr. P.C. van der Sijde Tel: 053 – 489 46 94 Email: <a href="mailto:pc.van.der.sijde@fsw.vu.nl">pc.van.der.sijde@fsw.vu.nl</a>
2 <sup>o</sup> begeleider UT:	Drs. P. Blik Tel: 053 – 486 54 54 Email: <a href="mailto:p.blik@utwente.nl">p.blik@utwente.nl</a>
Begeleider provincie:	T. Demir Tel: 038 – 499 75 69 Email: <a href="mailto:t.demir@overijssel.nl">t.demir@overijssel.nl</a>
Begeleider KvK:	G.J. Arendshorst Tel: 053 – 484 97 92 Email: <a href="mailto:gerit.arendshorst@kvk.nl">gerit.arendshorst@kvk.nl</a>
Plaats:	Zwolle
Datum:	9 februari 2009



## Samenvatting

### Aanleiding onderzoek

Ondernemingen zorgen voor werkgelegenheid en staan daardoor indirect aan de basis voor een gunstig economisch klimaat. Echter, de komende jaren zullen meer ondernemers van de babyboom generatie de pensioengerechtigde leeftijd bereiken en daardoor hun onderneming gaan overdragen. De provincie Overijssel en de Kamer van Koophandel Oost Nederland (KvK) zien het belang van (groeierende) werkgelegenheid en daarmee het gunstige effect op de economie en de gemeenschap. Omdat bedrijfsoverdracht als een kritische fase voor de continuïteit van de onderneming wordt gezien, is het belangrijk het aantal succesvolle bedrijfsoverdrachten te vergroten. Dit heeft vervolgens een directe positieve invloed op de werkgelegenheid en het economische klimaat.

Dit afstudeeronderzoek vloeit voort uit een eerder uitgevoerd onderzoek naar bewustwording bij bedrijfsoverdracht, getoetst bij ondernemers in het Overijsselse MKB. Hieruit bleek dat maar liefst 67% van de ondernemers ouder dan 50 jaar zich niet bewust is van zijn eigen opvolging. Het blijkt dat uittreedende ondernemers behoefte hebben aan advies over het verkopen en overdragen van hun onderneming. Maar aan welke informatie hebben ondernemers behoefte? De centrale vraagstelling van dit onderzoek luidt dan ook:

*“Wat is de perceptie van uittreedende MKB ondernemers wat betreft de informatiebehoefte en de vormgeving hiervan tijdens het proces van bedrijfsoverdracht en welke rol zouden actoren hierin moeten spelen?”*

### Methode

Om dit te onderzoeken zijn 695 ondernemers, ouder dan 50 jaar, per post gevraagd een enquête in te vullen en deze te retourneren. Het responspercentage is 46%. Door het interviewer van specialisten en in kaart te brengen wat hun activiteiten inhouden bij een bedrijfsoverdracht kunnen vraag en aanbod met elkaar vergeleken worden. Zodoende wordt tevens duidelijker welke rol voor de KvK is weggelegd bij de ondersteuning van ondernemers.

### Resultaten enquête

Het blijkt dat 35% van de ondernemers zich nog niet in het feitelijke overdrachtsproces bevinden, terwijl het allemaal mensen zijn van 50 jaar en ouder. Het blijkt dat het vooral gaat om ondernemers in de leeftijdsklasse van 50-55 jaar. Gezien deze gedachte en het feit dat een overdrachtsproces vijf tot zeven jaar in beslag neemt, is dit verontrustend te noemen. Naarmate de ondernemer ouder wordt, bestaat meer behoefte aan informatie over het loslaten van de onderneming. In het geval de ondernemer een ondernemingsplan heeft waarvan bedrijfsoverdracht deel uitmaakt, bevindt hij zich relatief vaker en verder in het overdrachtsproces.

De ondernemer heeft in de voorbereidingsfase het meest behoefte aan informatie over bedrijfsoverdracht. Deze behoefte bestaat uit informatie over het zoeken en vinden van een opvolger, het voorbereiden van de opvolger en de financiële toekomst van de ondernemer. De tabel op de volgende pagina geeft per fase van de overdracht de rangschikking van informatiebehoeften aan.

Niet-familiebedrijven hebben met betrekking tot het verkoopgereed maken van de onderneming, de waardering van de onderneming, het opstellen van een informatiememorandum en het zoeken en vinden van een opvolger significant een grotere behoefte aan informatie dan familiebedrijven.

De meeste ondernemers zien graag dat de informatiebehoeften bevestigd worden door middel van persoonlijke gesprekken (50-80%). Opvallend is dat voorlichtingsbijeenkomsten laag scoren. Indien

de ondernemer de informatie digitaal wenst te ontvangen, heeft hij dat het liefst in de vorm van email (67%). Wat opvalt is dat de accountant of boekhouder de meest geraadpleegde persoon is als het gaat om partijen die ingeschakeld worden tijdens het proces van bedrijfsoverdracht.

Ondernemers beschouwen algemene voorlichting over bedrijfsoverdracht als belangrijkste taak van de KvK. Het blijkt dat 59% van de ondernemers de kosten voor het inschakelen van een adviseur niet als belemmering ervaart.

### Resultaten interviews

Adviseurs kunnen de ondernemer tijdens het gehele proces van bedrijfsoverdracht begeleiden, maar ook slechts een deeltraject vervullen. Deze actoren fungeren vooral in het voortraject als een bewustmaker voor de ondernemer, vooral over het loslaten van de onderneming. De ondernemer kan van gedachten wisselen met de betreffende adviseur die hem voorziet van algemene, eenvoudige oplossingen voor de problematiek en waar nodig doorverwijst naar specialistische adviseurs. Voor het plannen van de bedrijfsoverdracht wordt vaak een fiscale of financiële planning gemaakt. Dit vloeit voort in het verkoopgereed maken van de onderneming wat al meer specialistische, complexe oplossingen met zich meebrengt. Het vervoltraject bevat met name óf een doorverwijzing (vanwege het specialisme) óf advies/begeleiding in de vorm van specialistische, complexe oplossingen. Voordat bijvoorbeeld een waardebeoordeling goed en gefundeerd kan worden uitgevoerd is eerst een eegelijke opleiding vereist, net als advies over of begeleiding in fiscale en juridische aangelegenheden. Het zoeken en vinden van een geschikte opvolger gebeurt vaak via het netwerk van de adviseur of via gestructureerde databases binnen de adviesorganisatie.

### Conclusie

Het theoretische model wat betreft de activiteiten in de verschillende fasen van bedrijfsoverdracht komt in de praktijk niet geheel overeen. Zie onderstaande tabel voor een weergave van activiteiten waar de ondernemer een zekere informatiebehoefte aan zou moeten hebben in de betreffende fase en de werkelijkheid zoals deze uit het onderzoek naar voren komt.

Informatiebehoefte tijdens het bedrijfsoverdrachtsproces; theorie en praktijk				
	Oriëntatiefase	Vorbereidingsfase	Overdrachtsfase	Post-overdrachtsfase
Theorie	Algehele planning Loslaten onderneming Ondernemingsplan	Verkoopgereed maken Fiscale informatie Juridisch herstructureren Waardebepaling Informemorandum Zoeken/vinden opvolger	Vorbereiden opvolger	Financiële toekomst
Praktijk	Fiscale informatie Waardebepaling Financiële toekomst Verkoopgereed maken Zoeken/vinden opvolger Algehele planning Vorbereider opvolger Ondernemingsplan Informemorandum Juridisch herstructureren Loslaten onderneming	Zoeken/vinden opvolger Vorbereiden opvolger Financiële toekomst Waardebepaling Fiscale informatie Algehele planning Verkoopgereed maken Informemorandum Ondernemingsplan Juridisch herstructureren Loslaten onderneming	Vorbereiden opvolger Fiscale informatie Financiële toekomst Waardebepaling Algehele planning Ondernemingsplan Juridisch herstructureren Loslaten onderneming Informemorandum Verkoopgereed maken Zoeken/vinden opvolger	Algehele planning Fiscale informatie Juridisch herstructureren Financiële toekomst Verkoopgereed maken Informemorandum Vorbereiden opvolger Waardebepaling Loslaten onderneming Ondernemingsplan Zoeken/vinden opvolger

De ondernemer plaatst veelal de 'concrete' activiteiten boven aan het lijstje. Dit omvat het zoeken en vinden van een opvolger, maar ook de meeste activiteiten waarmee financiën gemoeid zijn.

Een taak van de overheid is ervoor te zorgen dat ondernemers goed en gepast worden voorgelicht over bedrijfsoverdracht (publieke functie). Het is belangrijk voor de ondernemer om een goed beeld te hebben bij de complexiteit van het bedrijfsoverdrachtsproces. Het gaat dan om de algehele planning van bedrijfsoverdracht en bewustwording over de emotionele aspecten die erbij komen kijken (loslaten van de onderneming). Bij complexere problemen kan de overheid of KvK doorverwijzen. Ook het zoeken en vinden van een geschikte opvolger zou een taak van de overheid of KvK kunnen zijn, geen opvolger betekent geen overdracht. Het verkoopgereed maken van een onderneming (inclusief fiscale en juridische wet- en regelgeving) en het uitvoeren van een waardebeoordeling vereisen echter specifieke kennis waardoor gespecialiseerde instanties deze activiteiten goed tot hun rekening kunnen nemen. Met deze (private) activiteiten zijn commerciële belangen gemoeid en dus geschikt voor de adviesmarkt. Bedrijven die niet interessant zijn voor de marktwerking (en die geen advieskosten kunnen/willen betalen) kunnen door de KvK worden begeleid bij een eventuele overdracht of beter verkoopbaar worden gemaakt. Deze bedrijven bestaan meestal uit 1-5 werknemers of vertegenwoordigen een waarde van <100.000 euro.

### Aanbevelingen

Het wordt aanbevolen om een vervolgonderzoek in te stellen naar bedrijven die niet worden begeleid door de adviesmarkt. Wat is de invloed van kleine bedrijven en zzp'ers op de sociale gemeenschap, zoals het voorzieningenniveau in plattelandskernen, en op welke manier kunnen deze bedrijven aantrekkelijker voor overdracht worden gemaakt? Ander item is het failliet gaan van bedrijven, bedrijfsoverdracht is een cruciale fase voor de continuïteit van een onderneming. Interessant is te weten waarom deze bedrijven failliet gegaan zijn. Welke mispercepties over het bedrijfsoverdrachtsproces bestaan bij ondernemers die failliet zijn gegaan en welke succes- en faalfactoren spelen hierbij een rol? Een derde mogelijkheid voor vervolgonderzoek zou een longitudinaal onderzoek zijn waarbij tevens het succes van de bedrijfsoverdracht wordt gemeten. Aan de hand hiervan zou een soort 'overdrachtsprotocol' voor bepaalde typen bedrijven opgesteld kunnen worden.

Het is belangrijk dat ondernemers wellicht al vóór hun 50<sup>e</sup> jaar bewust worden gemaakt van het feit dat bedrijfsoverdracht op een bepaald moment onvermijdelijk is. Een hulpmiddel daarbij is het houden van bewustwordingscampagnes onder accountants en banken, omdat zij dichtbij de ondernemer staan en omdat de ondernemer de accountant als eerste gesprekspartner ziet.

De huidige kredietcrisis zal zeker bijdragen aan een vermindering van het aantal bedrijfsoverdrachten mede doordat opvolgers geen of slecht aan financiering bij de bank kunnen komen. De ondernemer wordt echter wel ouder en moet dus nog steeds tijdig met de bedrijfsoverdracht beginnen. Nu is het belangrijk dat de ondernemer de kans opmerkt om zijn bedrijf verkoopgereed te maken, zodat wanneer betere economische tijden in het vooruitzicht zijn de ondernemer het verkooptraject direct kan starten.

Stel starters in de gelegenheid een onderneming over te nemen, in plaats van er zelf een te starten. De overheid kan dit financieel aantrekkelijker maken en onder de aandacht brengen via onderwijs.

De KvK kan ondernemers helpen bij het opstellen van een ondernemingsplan (met als onderdeel bedrijfsoverdracht) om zo knelpunten inzichtelijk te maken en de hele overdracht in te plannen. Tevens kan de KvK zich de persoonlijke begeleiding aantrekken van ondernemingen met een waarde van minder dan 100.000 euro en deze ondernemers dus begeleiden tijdens het hele proces van bedrijfsoverdracht.



## Summary

### Motive for the thesis

Commercial enterprises create employment and are for that reason the fundament of the economy. However, the number of entrepreneurs who will retire within now and a few years will further increase due demographic ageing. This causes business successions, in particular the succession of baby-boom companies. The province of Overijssel and the Dutch Chamber of Commerce (KvK) want to keep employment and see the importance of these companies for the economy and local society. Because business succession is considered as a critical phase for the continuity of an enterprise, it is important to facilitate this process as well as possible in order to increase the number of successful successions. This positively influences the level of employment and the economy.

This thesis is a result of a research which found that 67% of the entrepreneurs, older than 50 years, in small and medium sized enterprises in Overijssel was not aware of their own business succession problems. It comes true that entrepreneurs face a certain want to be advised during the business succession process. But what information do they need? The research question of this thesis is quoted below.

*“What is the perception of entrepreneurs of small and medium sized enterprises concerning the need of information and its design during the business succession process and what actors can play a part?”*

### Method

In order to formulate an answer to the research question 695 entrepreneurs, older than 50 years, were asked to fill out a questionnaire. The response was 46%. By interviewing different actors it was clarified in what way they support and advise entrepreneurs during the process of business succession. This results in the possibility to compare demand and supply of information. Supplementary, the role of the KvK and its level of support can be established.

### Results of the questionnaire

Surprising result is that 35% of the entrepreneurs are not in the process of business succession, while they are older than 50 years. It is particularly the group between 50-55 years. This is alarming, because a business succession process takes between five and seven years to complete successfully. If the entrepreneur becomes older he wants more information about the emotional aspects and retiring from the company. 23% of the entrepreneurs has formulated a business succession plan which is favourable for the ease of the successor; almost all of these entrepreneurs are busy with the succession process.

During the preparation phase the entrepreneur is most in want of information. This want exists of information about finding a successor, preparing the successor and the predecessor's financial future. On the next page a table is shown in which all information wants during the succession process are ordered by descending values.

Non-family firms are more in want of information than family firms with respect to the following items: getting the firm ready to sale, business valuation, business profile and finding a successor.

Considering the way of accomplishing the information wants the majority (50-80%) of entrepreneurs prefers personal conversations. Surprising result is the low score of information sessions (seminars). If the entrepreneur wants to receive the information digitally, the most preferred option is by email (67%). Considering the actors who would be sought by the entrepreneur, it can be concluded that the accountant or bookkeeper is the most consulted person during the succession process.

Entrepreneurs say the most important task of the KvK is to generally inform them. Moreover, 59% of the entrepreneurs says the costs of hiring a consultant is not a barrier.

### Results of the interviews

Consultants can either advise the entrepreneur during the whole business succession process, or just take care for just a part of the process. Especially during the first stage, these actors play a significant role in the awareness that somewhere in the future the entrepreneur has to leave the business. The entrepreneur and the consultant, who supplies the trader with general information and simple solutions, can change their minds and if necessary they can refer to more specialistic consultants. For planning a succession often a fiscal or financial planning is created. This results in getting the company ready to sale, which brings along more specialistic and complex solutions or knowledge. The continuation stage mainly contains a reference to other consultants (because of the specialism) or the consultant advises specialistic and sophisticated solutions. For example, before a business valuation can be executed first a solid education is required, just like advise about fiscal and legal cases. For finding a suitable successor the consultant often uses his network or a special, structured database within the organization in which successors are classified.

### Conclusion

The formulated theoretical model in which the activities during the different phases of the business succession process does not correspond completely with practice. The schedule below shows the information need of the entrepreneur as found in the research compared to the theoretical situation, in which in every phase of the business succession process the entrepreneur should have a certain want of information.

Want of information during the business succession process; theory and practice				
	Orientation phase	Preparation phase	Succession phase	Post-succession phase
Theory	Overall planning Retiring from business Business plan	Getting ready to sale Fiscal information Legal restructuring Business valuation Business profile Finding a successor	Preparing the successor	Financial future
Practice	Fiscal information Business valuation Financial future Getting ready to sale Finding a successor Overall planning Preparing the successor Business plan Business profile Legal restructuring Retiring from business	Finding a successor Preparing the successor Financial future Business valuation Fiscal information Overall planning Getting ready to sale Business profile Business plan Legal restructuring Retiring from business	Preparing the successor Fiscal information Financial future Business valuation Overall planning Business plan Legal restructuring Retiring from business Business profile Getting ready to sale Finding a successor	Overall planning Fiscal information Legal restructuring Financial future Getting ready to sale Business profile Preparation of successor Business profile Retiring from business Business plan Finding a successor



The entrepreneur is most in want of information about the 'concrete' activities. These activities are particularly about finding a suitable successor, but also the activities with a financial background.

A task of the government is to provide information about business succession in a way entrepreneurs are well prepared and aware of the bottlenecks (public function). It is important the entrepreneur gets a clear image of the complexity of the succession process which involves being informed about the overall planning and the awareness of the emotional aspects (retiring from the business). Considering the more complicated problems the government or the KvK can refer to other actors. Also finding a suitable successor could be a task of the government or KvK, since no successor means no succession. However, getting ready the company to sale (including fiscal aspects and legislation) and to execute a business valuation require specific knowledge whereby these subjects are for account of specialized organizations. These (private) activities involve commercial values and are therefore appropriate for the advise market. Companies which are not of interest for this market (and which do not want or cannot pay the fees) can be directed by the KvK. Another task of the KvK is to get these companies ready to sale. These businesses consist usually of 1-5 employees and represent a value of <100.000 euro's.

### Recommendations

It is recommended to do future research to companies which are not directed by the advise market. What is the influence of small companies on the social society, like the level of facilities, and in which way can these companies be made more attractive for succession? Other interesting item is the bankruptcy of businesses, because considering the continuity business succession is a crucial phase. It is interesting to know is why these companies had a bankruptcy. Which wrong perceptions about the succession process do these entrepreneurs have and which success and fail factors play a pivotal role? A third possibility for a follow-up study is a longitudinal study whereby the success of the business succession is measured as well. As a result a kind of 'succession protocol' could formulated for specific kinds of companies.

It is important that entrepreneurs are aware of the coming (problems of) business succession, perhaps before the age of 50 years. It can be favourable to organize information sessions (seminars) addressed to accountants and bankers, because they are in direct contact with entrepreneurs.

The current economical crisis causes less business successions, because successors do not receive money to finance the transactions like they did before the crisis. Entrepreneurs are aging and therefore they still have to start early with the succession process. So now it is important the entrepreneur notices the chance to get his business ready to sale, in order that he can start the sale track if the economy is recovering.

Create favourable conditions for starting entrepreneurs to take over a company, instead of starting one by himself. The government can financially facilitate this and aware these persons by education.

The KvK can help entrepreneurs to formulate a business plan (with a business succession part) in order to unmask bottlenecks and to plan the whole process. The KvK can also personally support entrepreneurs with a business value of <100.000 euro's during the whole business succession process.

## Voorwoord

Voor u ligt het resultaat van een afstudeerproject over bedrijfsoverdracht ter afsluiting van de studie Business Administration aan de Universiteit Twente. Omdat bedrijfsoverdracht de gemoederen steeds meer bezig houdt, is namens de provincie Overijssel en de Kamer van Koophandel Oost Nederland een opdracht gedeponereerd bij dhr. Peter van der Sijde van de Universiteit Twente. Na overleg met de betrokkenen bleek zelfs ruimte te zijn voor drie afstudeeronderzoeken.

Deze kans heb ik samen met medestudenten Frank Wiersma en Geert Hoeflaak natuurlijk niet laten liggen en wij zijn in april 2008 enthousiast aan deze onderzoeken begonnen. Het betreft onderzoeken met betrekking tot de opvolger, de financiering en de informatiebehoefte van ondernemers bij bedrijfsoverdracht. Het onderwerp informatiebehoefte van ondernemers heb ik tot mijn rekening mogen nemen.

Het onderzoek is tweeledig, aan de ene kant is kwantitatief onderzoek gedaan naar de informatiebehoefte van ondernemers bij hun bedrijfsoverdracht, aan de andere kant is kwalitatief onderzoek verricht onder actoren en de manier waarop zij in deze behoefte kunnen voorzien. Na frequent overleg met de opdrachtgevers en veel leerzame momenten tijdens het afstuderen ligt hier het eindresultaat, want in tijden van economische crisis moet er ook gepresteerd worden.

Via deze weg wil ik de heren Peter van der Sijde en Patrick Blik, als zijnde afstudeerbegeleiders vanuit de Universiteit Twente, bedanken voor hun persoonlijke begeleiding en advies gedurende het afstudeerproces. Vanuit de provincie Overijssel wil ik dhr. Taner Demir danken voor de begeleiding en het beschikbaar stellen van een werkplek. Ook wil ik dhr. Albert Nijstad van de provincie Overijssel bedanken voor de tips die hij gegeven heeft bij de totstandkoming van de enquête. Namens de Kamer van Koophandel Oost Nederland gaat een woord van dank uit naar dhr. Gerrit Arendshorst die als inhoudelijk begeleider met zijn praktische kennis en ervaring zeker een bijdrage heeft geleverd aan de totstandkoming van dit rapport.

Als laatste wil ik Frank en Geert bedanken voor de fijne samenwerking en de gezellige tijd waar we elkaar soms weer even met beide benen op de grond moesten zetten.

Alvorens het welbegeerde diploma in ontvangst te mogen nemen, wens ik u veel leesplezier toe!

Zwolle, 9 februari 2009



## Inhoudsopgave

<b>1</b>	<b>INLEIDING</b>	<b>11</b>
1.1	BELANG VAN BEDRIJFSOVERDRACHT	11
1.2	AANLEIDING EN CENTRALE VRAAGSTELLING	11
1.3	OPBOUW VAN DE SCRIPTIE	12
<b>2</b>	<b>THEORETISCH KADER</b>	<b>13</b>
2.1	PROCES VAN BEDRIJFSOVERDRACHT	13
2.1.1	<i>Oriëntatiefase</i>	15
2.1.2	<i>Vorbereidingsfase</i>	16
2.1.3	<i>Overdrachtsfase</i>	16
2.1.4	<i>Post-overdrachtsfase</i>	17
2.2	ACT VITIFEN TIJDENS HET PROCES VAN BEDRIJFSOVERDRACHT	17
2.3	INFORMATIEBEHOEFTE PER FASE VAN DE BEDRIJFSOVERDRACHT	23
2.4	ADVISEURS	23
2.5	ONDERZOEKSVRAGEN	25
<b>3</b>	<b>METHODE</b>	<b>26</b>
3.1	STEEKPROEF	26
3.2	ENQUÊTE	28
3.3	INTERVIEWS	28
<b>4</b>	<b>RESULTATEN</b>	<b>30</b>
4.1	INFORMATIEBEHOEFTE TIJDENS HET PROCES VAN BEDRIJFSOVERDRACHT	32
4.2	VORM VAN DE INFORMATIEBEHOEFTE	37
4.3	INSCHAKELING VAN ACTOREN VOOR VERVULLING INFORMATIEBEHOEFTE	39
4.4	ROL VAN ACTOREN TIJDENS HET PROCES VAN BEDRIJFSOVERDRACHT (INTERVIEWS)	43
<b>5</b>	<b>CONCLUSIE, DISCUSSIE EN AANBEVELINGEN</b>	<b>46</b>
5.1	INFORMATIEBEHOEFTE TIJDENS HET PROCES VAN BEDRIJFSOVERDRACHT	46
5.1.1	<i>Vorm van de informatiebehoefte en de inschakeling van actoren</i>	48
5.2	DE ROL VAN ACTOREN TIJDENS HET PROCES VAN BEDRIJFSOVERDRACHT	49
5.3	AANBEVELINGEN	50
5.3.1	<i>Aanbevelingen voor vervolgonderzoek</i>	50
5.3.2	<i>Aanbevelingen voor de provincie Overijssel</i>	51
5.3.3	<i>Aanbevelingen voor de Kamer van Koophandel Oost Nederland</i>	51
<b>6</b>	<b>BIBLIOGRAFIE</b>	<b>53</b>
<b>7</b>	<b>BIJLAGEN</b>	<b>57</b>
7.1	INFORMATIEBEHOEFTE TIJDENS HET PROCES VAN BEDRIJFSOVERDRACHT	57
7.2	ANOVA TOETS TUSSEN INFORMATIEBEHOEFTE EN FASEN BEDRIJFSOVERDRACHT	59
7.3	ENQUÊTE BEDRIJFSOVERDRACHT	60
7.4	SAMENVATTINGEN VAN DE INTERVIEWS	66



## 1 Inleiding

De aandacht voor bedrijfsoverdracht eist een steeds belangrijker plaats op in ondernemend Nederland. De belangrijkste aanleiding voor het overdragen van een bedrijf is dat de ondernemer met pensioen gaat (Flören & Zwartendijk, 2003; Geerts, 2004; EIM, 2005; Bruce & Picard, 2005). De komende jaren zullen meer ondernemers van de babyboom generatie de pensioengerechtigde leeftijd bereiken en daardoor hun onderneming gaan overdragen. Nederland krijgt dus te maken met vergrijzing en daarmee ook met de vergrijzing van ondernemers. Vanwege dit feit heeft Fullenaar (2003) een onderzoek uitgevoerd waaruit bleek dat de markt voor bedrijfsoverdracht in Nederland de komende vijf jaar uit 100.000 bedrijfsoverdrachten zou bestaan. Dit kwam tot dit jaar dus neer op 20.000 bedrijfsoverdrachten per jaar. Dit aantal is reeds bijgesteld naar 25.000 bedrijfsoverdrachten per jaar, aangezien de komende tien jaar een derde deel van alle ondernemingen te maken gaat krijgen met een bedrijfsoverdracht (BDO, 2008). Deze stijgende trend wordt ook ondersteund door onderzoek van het EIM (2005). Flören en Nandram (2007) voorspellen zelfs een opvolgingshoogvlakte in plaats van een piek in het aantal bedrijfsoverdrachten. Het gaat dus om een continue stroom van bedrijfsoverdrachten.

### 1.1 Belang van bedrijfsoverdracht

Bedrijven zorgen voor werkgelegenheid en staan daarmee indirect aan de basis voor een gunstig economisch klimaat. Een startende onderneming biedt gemiddeld werk aan twee personen, terwijl een overgenomen onderneming gemiddeld garant staat voor behoud van zeven arbeidsplaatsen (EC, 2001; EC, 2002). Tevens is de overlevingskans van overgenomen bedrijven, alsook de arbeidsproductiviteit en de innovatiekracht aanzienlijk hoger dan die van startende ondernemingen (van Teeffelen et al, 2005). Het aantal ondernemingen in Nederland bedraagt nagenoeg 800.000, waarvan 99% zich bevindt in de categorie midden- en kleinbedrijf (CBS, 2008). Het MKB bestaat uit bedrijven tot 250 werknemers waarin 54% van de Nederlandse beroepsbevolking werkzaam is (CBS, 2008). Gezien het aantal ondernemingen komen bedrijfsoverdrachten dus veel vaker voor bij bedrijven in het MKB. Het blijkt dat levensvatbare ondernemingen vanwege een gebrekkige voorbereiding en planning van de bedrijfsoverdracht in tenminste 10% van de gevallen resulteren in een bedrijfsbeëindiging (Bjuggren & Sund, 2001; EC, 1998). Wanneer het aantal succesvolle bedrijfsoverdrachten kan worden vergroot, heeft dit een directe invloed op de werkgelegenheid en het economische klimaat.

### 1.2 Aanleiding en centrale vraagstelling

Dit afstudeeronderzoek vloeit voort uit een eerder uitgevoerd onderzoek naar bewustwording bij bedrijfsoverdracht, getoetst bij ondernemers in het Overijsselse MKB. Hieruit bleek dat maar liefst 67% van de ondernemers ouder dan 50 jaar zich niet bewust is van zijn eigen opvolging (Mars, 2007). Bewustwording staat aan de basis voor een succesvolle bedrijfsoverdracht en beslaat het psychologische en emotionele vlak van de bedrijfsoverdracht (Kikkert, 2003). Een ondernemer gaat dan zijn eigen sterfelijkheid onder ogen zien. Het feit dat ondernemers zich niet bewust zijn, is zorgelijk aangezien bedrijfsoverdrachten een minimale voorbereidingstijd van vijf tot zeven jaar in beslag nemen (EC, 2002; Engelenburg en Kommers, 2003; Le Breton-Miller et al, 2004; Mandl, 2004; Martin et al, 2002; Vleijaard & Uhlener, 2005; Morris et al, 1997). Wanneer de ondernemer zich niet tijdig bewust is van zijn eigen opvolging heeft dit als gevolgen dat hij niet genoeg tijd heeft om een geschikte opvolger te vinden, teveel aan de fiscus afdraagt en geen maximale verkoopopbrengst realiseert (CVB, 2005). De provincie Overijssel en Kamer van Koophandel Oost Nederland (vanaf nu

KvK) beseffen dat bedrijfsoverdracht een onderdeel van het ondernemerschap is dat met de toenemende vergrijzing de nodige aandacht verdient.

Bedrijfsoverdracht kan worden bestempeld als een veelzijdig en langdurig proces wat zo ingewikkeld is dat ondernemers in het MKB afhankelijk zijn van voorlichting en advies aangeboden door externe partijen (Engelenburg & Kommers, 2003). Het blijkt dat uittreedende ondernemers behoefte hebben aan advies over het verkopen en overdragen van hun onderneming (Rabobank, 2004). Echter, de aansluiting tussen vraag en aanbod van voorlichting en advies met betrekking tot bedrijfsoverdracht kan worden verbeterd, mede doordat ondernemers een gebrek aan kennis en ervaring hebben met bedrijfsoverdracht wat onder meer leidt tot drempels bij het vinden en inschakelen van de juiste adviseurs (Engelenburg & Kommers, 2003).

Om deze problematiek het hoofd te kunnen bieden is het voor de provincie Overijssel en de KvK noodzakelijk te weten aan welke informatie uittreedende ondernemers behoefte hebben om op deze manier een beleid te creëren dat zorg draagt voor een goede ondersteuning van ondernemers bij het overdragen van hun bedrijf. De maatschappelijke bijdrage die dit onderzoek levert, is dan ook zeker relevant te noemen. Immers, een groter aantal succesvolle bedrijfsoverdrachten betekent een positief effect op de werkgelegenheid en een gunstig economisch klimaat. De volgende vraagstelling staat dan ook centraal in dit onderzoek:

***“Wat is de perceptie van uittreedende MKB ondernemers wat betreft de informatiebehoefte en de vormgeving hiervan tijdens het proces van bedrijfsoverdracht en welke rol zouden actoren hierin moeten spelen?”***

Om dit te onderzoeken zijn 695 ondernemers, ouder dan 50 jaar, per post gevraagd een enquête in te vullen en deze te retourneren. Dit onderzoek probeert duidelijk te maken wanneer de ondernemer behoefte heeft aan welke informatie bij de bedrijfsoverdracht. Daarnaast is gevraagd in welke vorm zij deze informatie wensen te ontvangen en wie zij denken in te schakelen als specialist. Door het interviewen van specialisten en in kaart te brengen wat hun activiteiten inhouden bij een bedrijfsoverdracht kunnen vraag en aanbod vergeleken worden. Zodoende wordt tevens duidelijker welke rol voor de KvK is weggelegd bij de ondersteuning van ondernemers.

Dit onderzoek levert een bijdrage aan de wetenschappelijke inzichten over bedrijfsoverdracht. De huidige inzichten over informatiebehoeften tijdens het bedrijfsoverdrachtsproces worden door de kwantiteit van dit onderzoek versterkt. Vaak zijn deze behoeften achteraf onderzocht, nu bestaat dus vergelijkingsmateriaal en kan het verschil tussen perceptie en werkelijkheid worden afgeleid. Ook kan een vergelijking met bestaande theorie worden gemaakt; heeft de ondernemer de juiste informatiebehoefte op het juiste moment?

### 1.3 Opbouw van de scriptie

Deze scriptie bevat om te beginnen een theoretisch kader waarin het proces van bedrijfsoverdracht wordt beschreven. Het tweede deel van dit kader behandelt activiteiten die bij bedrijfsoverdracht een rol spelen. Deze kunnen als uitgangspunt dienen voor de informatiebehoefte van de ondernemer. Dit gedeelte eindigt met het stellen van de onderzoeksvragen. Hierna wordt de methode van onderzoek besproken waarna tevens het onderzoeksmodel te vinden is. Vervolgens worden de resultaten van het onderzoek gepresenteerd; welke informatiebehoefte bestaat in welke fase van het proces van bedrijfsoverdracht? Ook komen hier de vorm van de informatie en wie de ondernemer denkt in te schakelen aan bod. De resultatensectie wordt besloten met de rol die actoren spelen tijdens het overdrachtsproces (interviews). Na het presenteren van de resultaten worden deze besproken en conclusies getrokken. Tenslotte worden aanbevelingen gedaan voor vervolgonderzoek en voor de opdrachtgevers in de vorm van adviespunten voor beleidsvorming.



## 2 Theoretisch kader

Dit theoretisch kader begint met de introductie van het proces van bedrijfsoverdracht, vervolgens wordt gekeken welke activiteiten de ondernemer zou moeten ondernemen om het proces van bedrijfsoverdracht goed te kunnen doorlopen. Deze dienen als basis om te onderzoeken hoeveel behoefte aan informatie de uittreedende ondernemer heeft bij het overcrager/verkoopen van zijn bedrijf. Vervolgens wordt gekeken welke rol een adviseur kan aannemen bij het ondersteunen van de ondernemer bij zijn bedrijfsoverdracht. In de huidige literatuur wordt veel aandacht besteed aan overdracht binnen familiebedrijven<sup>1</sup> (Griffeth et al, 2006). Ze zijn een belangrijk onderdeel van de economie (Astrachan & Shanker, 2003) aangezien 45% van de bedrijfsoverdrachten binnen familiebedrijven plaatsvindt.

### 2.1 Proces van bedrijfsoverdracht.

Na het starten en groeien van de onderneming kan bedrijfsoverdracht ook worden bestempeld als een fase van het ondernemerschap (Sharma et al, 2003). Het gaat om het overdragen van de leiding dan wel het eigendom (Flören, 2002; McGoldrick & Troast, 1993). Het regelen hiervan is een tijdrovend proces, voornamelijk omdat er een meerderheid van mensen bij betrokken is (Donckels & Lambrecht, 1999). Zowel Flören & Nandram (2007) als Mandl (2004) benadrukken dat het proces zo tijdrovend is vanwege het feit dat een bedrijfsoverdracht een goede fiscale planning en estate planning vereist. Het is verstandig deze activiteiten en de bedrijfsoverdracht in zijn geheel te plannen, omdat een goede planning van de bedrijfsoverdracht positief gerelateerd is aan het succes van de overdracht (Mandl, 2004). Onderzoek van het EIM (2005) heeft aangetoond dat 37% van de ondernemers de bedrijfsoverdracht niet tot minimaal plant, omdat het een ingewikkeld traject is. Een verklaring hiervoor zou kunnen zijn dat ondernemers slechts één keer in hun leven te maken krijgen met bedrijfsoverdracht. Bedrijfsoverdracht moet dus zeker niet worden gezien als een gebeurtenis, maar als een proces waarbinnen diverse barrières overwonnen moeten worden (EC, 2002; Handler, 1990; Le Breton-Miller et al, 2004; Venter et al, 2005).

Het overdragen van de onderneming is dus een proces dat de nodige tijd in beslag neemt en daarom is het verstandig het proces van bedrijfsoverdracht te verdelen in een aantal fasen (Flören, 2002; Geerlings, 2005; Gersick et al, 1997; Handler, 1989; Harvey & Evans, 1995; Longenecker & Schoen, 1978; Matser, 2008; Rabobank, 2004). Door het gebruik van fasen wordt dieper ingezoomd op het proces van bedrijfsoverdracht, waardoor het proces meer gestructureerd wordt. Op deze manier wordt ook de tijdsduur die een succesvolle bedrijfsoverdracht met zich meebrengt inzichtelijk gemaakt. Indien de ondernemer de bedrijfsoverdracht niet als een proces ziet en een verkeerde inschatting van de benodigde tijd maakt, kan dit als gevolg hebben dat de overdracht fiscaal gezien ongunstig verloopt en hij niet genoeg tijd heeft voor het zoeken van een geschikte opvolger (van der Eijck et al, 2004). Elke fase kent haar eigen activiteiten en aandachtspunten. De wijze waarop deze fasen beschreven worden, vertonen veel overeenkomsten. In tabel 1 volgt een kort overzicht met daarin recente literatuur die het proces van bedrijfsoverdracht beschrijft in meerdere fasen. De bewustwording is hier niet specifiek in genoemd. Het bewust worden van de overdrachtsproblematiek wordt gezien als een 'gebeurtenis'. De ondernemer start pas met het overdrachtsproces indien vanuit de omgeving een bepaalde druk ontstaat die aandringt op verandering binnen het bedrijf (Gersick et al, 1999; Murray, 2003). Deze 'trigger' staat bekend als de bewustwording (NIVRA, 2007). Verderop in deze scriptie wordt aandacht besteed aan 'de fase' voor

<sup>1</sup> Bij een familiebedrijf wordt het eigendom overgedragen aan één of meerdere familieleden (van der Eijck et al, 2004; Litz, 1995).

bewustwording en 'de fase' na bewustwording. Voor meer informatie omtrent de bewustwording bij bedrijfsoverdracht wordt verwezen naar het rapport van Mars (2007).

In de literatuur wordt veelal op twee manieren naar het bedrijfsoverdrachtsproces gekeken, namelijk door de ogen van de uittreedende ondernemer en door de ogen van de opvolger. Uit deze theorieën over het proces van bedrijfsoverdracht blijkt dat de meeste theorieën veelal dezelfde stappen doorlopen, zij het samengevoegd in een andere fase met een andere naamgeving. Bedrijfsoverdracht bestaat grofweg uit een fase voor de overdracht, de overdrachtsfase zelf en de fase na de overdracht.

Auteur	Jaar	Fasen
Matthews et al (naar Longenecker & Schoen 1978)	1999	Pre-business Introductory Introductory-functional Functional Advanced-functional Early succession Mature succession
Harvey & Evans	1995	Before succession Proces of transferring After succession
Stavrou (naar Handler 1991)	1998	Pre-entry Entry Succession
Murray	2003	Vorbereiden verandering structuur Overdracht in gang zetten Rustperiode Exploratieperiode Select eperiode Keuze en steun nieuwe structuur
Torres & Pasmore	2005	Beoordelen situatie Vorbereiden overdracht Zoeken en selecteren opvolger Post-overdrachtsfase
Flören	2002	Pre-overdrachtsfase Overdrachtsfase Post-overdrachtsfase
van de Krommenade	2003	Oriëntatiefase Vorbereidingsfase Onderhandelingsfase Gevolgen na verkoop
Geerlings	2005	Oriëntatiefase Vorbereidingsfase Overdrachtsfase Nazorgfase

Tabel 1: Beschrijving van het bedrijfsoverdrachtsproces aan de hand van verschillende fasen.

Matser	2008	Oriëntatiefase Vorbereidingsfase Overdrachtsfase
Rabobank (Stafgroep economisch onderzoek)	2001	Pre-overnamefase Onderhandelingsfase Post-overnamefase
KVK Overdrachtspakket	2005	Oriëntatie Vorbereiding Zoeken en vinden Van contact tot contract Na overdracht.
ING Bank	2001	Vorbereiding Onderhandelen en eigendomswisseling Post-eigendomswisseling

Tabel 1: Beschrijving van het bedrijfsoverdrachtsproces aan de hand van verschillende fasen (vervolg).

Wanneer dit meer concreet wordt gemaakt kan de fase voorafgaand aan de overdracht gesplitst worden in een fase waarin de ondernemer zich oriënteert op de verschillende alternatieven voor de komende overdracht en een plan hiervoor opstelt. De volgende stap is de uitvoering van dit plan dat start in de voorbereidingsfase waarin ook het zoeken en vinden van een opvolger plaatsvindt. De oriëntatie en de voorbereidingsfase zijn het meest cruciaal voor een succesvolle bedrijfsoverdracht (Geerlings, 2005; Rabobank, 2004). Echter, adviseurs brengen lange termijn planning en voorbereiding onvoldoende onder de aandacht (van Teeffelen et al, 2005). Wanneer de geschikte koper geselecteerd is, kunnen de onderhandelingen plaatsvinden waarbij belangentegenstellingen en asymmetrische informatie tussen beide partijen vaak nog zorgen voor moeilijkheden tijdens deze fase (Geerlings, 2005). Veel auteurs beschrijven ook een fase nadat de overdracht heeft plaatsgevonden; de post-overdrachts- of nazorgfase. In deze fase worden de gevolgen van de bedrijfsoverdracht zichtbaar in termen van economische (omzet, winst), psychologische (werksfeer) en organisatorische (reorganisatie) gevolgen (van de Kimmenade, 2003). Ook breekt voor de ondernemer vanaf nu een nieuwe levensperiode aan.

Samengevat bestaat het proces van bedrijfsoverdracht uit vier fasen. Echter, uit tabel 1 blijkt dat enkele auteurs het proces in meer fasen beschrijven. De in dit rapport gekozen indeling van oriëntatiefase, voorbereidingsfase, overdrachtsfase en post-overdrachtsfase 'dekt' alle hiervoor genoemde fasen in het overdrachtsproces. Voordat een ondernemer met dit proces begint is hij zich door een bepaalde reden bewust geworden van de opvolgingsproblematiek ('trigger'). In de volgende vier subparagrafen worden de fasen van het overdrachtsproces nader beschreven.

### 2.1.1 Oriëntatiefase

In deze fase gaat de ondernemer zich oriënteren op de komende bedrijfsoverdracht door duidelijk te maken hoe de onderneming gecontinueerd gaat worden en hoe bedrijfsoverdracht hier richting aan geeft. Voordat de ondernemer dit kan doen moet hij zich beseffen dat hij de onderneming los zal moeten laten. Belangrijk aspect hierbij is dat de ondernemer zich misbaar moet gaan maken. Indien de toekomst uitwijst dat het bedrijf niet kan voortbestaan wanneer de huidige ondernemer uittreedt, zal deze actie moeten ondernemen om het bedrijf onafhankelijk van de ondernemer te maken. De ondernemer moet nadenken over hoe hij zijn bedrijf wil gaan verkopen en of de



overnamekandidaat binnen de familie moet worden gezocht of daarbuiten. In deze fase staan de besluiten nog niet vast, maar moet de ondernemer wel nadenken over de realiseerbaarheid van diverse opties. Wanneer het bedrijf een familiebedrijf is en de ondernemer een opvolger voor ogen heeft, zal dit in de meeste gevallen iemand uit de familie betreffen. Een gevolg hiervan is dat het ideale profiel van een mogelijke opvolger niet goed in kaart is gebracht en dat de beoogde opvolger helemaal niet geschikt hoeft te zijn (Matser, 2008).

De oriëntatiefase begint ongeveer vijf tot zeven jaar voor de feitelijke bedrijfsoverdracht (EIM, 2006; KvK, 2006). Het inwinnen van informatie, het formuleren van de strategie van het bedrijf en het schrijven van een opvolgingsplan zijn de voornaamste activiteiten die door de ondernemer uitgevoerd worden. Mocht blijken dat het aanpassen van de juridische structuur noodzakelijk is dan is hier nog genoeg tijd voor en kan dit fiscaal geruisloos<sup>2</sup>.

### 2.1.2 Voorbereidingsfase

In de voorbereidingsfase staat het uitwerken van het overdrachtsplan centraal en deze fase begint ongeveer drie tot vijf jaar voor de overdracht (EIM, 2006; Matser, 2008). Deze fase wordt gekenmerkt door het verkoopgereed maken van de onderneming, het uitvoeren van een waardebeoordeling, het opstellen van een informatiememorandum en het zoeken en vinden van een opvolger (Matser, 2008). Het bedrijf moet verkoopklaar gemaakt worden om het aantrekkelijk te maken voor de verkoper (Harvey & Evans, 1995). De overdracht moet daarbij ook fiscaal en juridisch gezien optimaal verlopen. Door hier tijdig mee te beginnen kan het fiscale voordeel aanzienlijk zijn. Het is belangrijk om open te communiceren over de overdrachtsplannen om het vertrouwen van werknemers te behouden en onzekerheid tegen te gaan (Matser, 2008).

### 2.1.3 Overdrachtsfase

De overdrachtsfase is hoofdzakelijk gericht op de koper. Het BDO (2008) concludeert dat deze fase bepalend is voor de continuïteit van de onderneming. In deze fase kan het onderhandelingstraject tussen verkopende en kopende partij beginnen en worden uiteindelijk de contracten opgesteld (KvK, 2006). Deze fase begint circa drie jaar voor de bedrijfsoverdracht (EIM, 2006; KvK, 2006). De onderhandelingen zijn meestal emotioneel geladen, omdat het gaat om 'het verhandelen van het levenswerk' van de ondernemer. Vaak worden specialisten ingeschakeld om de onderhandelingen te leiden, omdat zij losstaan van de onderneming en er geen emotionele band mee hebben. Ook hun onafhankelijke positie heeft voordelen bij de onderhandelingen. Vanuit het ondernemersperspectief geven verkopers aan het zeer belangrijk te vinden dat de onderhandelingen leiden tot continuïteit van de werkgelegenheid van het personeel (van de Kimmenade, 2003). In deze fase wordt de verkoop rondgemaakt en worden de relaties van de ondernemer geïnfomeerd om een soepele overdracht te waarborgen (EIM, 2006). Vanuit het oogpunt van de overnemer kan in deze fase een due diligence onderzoek plaatsvinden. Dit omvat een boekhoudkundig onderzoek voor het transparant krijgen van onverzekerde en onverwachte risico's die voortkomen uit de deal (Rabobank, 2004). Ook zal door middel van een due diligence onderzoek onderzocht worden of er geen juridische, fiscale of andere problemen zijn.<sup>3</sup> Andere problemen kunnen van organisatorische aard zijn of aanwezig zijn onder het personeel. Op deze manier kan de waarde van de onderneming beter bepaald worden.

<sup>2</sup> Meer informatie over dit onderwerp volgt op pagina 15 onder het kopje informatie inwinnen over fiscale aspecten van de bedrijfsoverdracht.

<sup>3</sup> Bron: [www.wikipedia.nl](http://www.wikipedia.nl) (oktober, 2008).

### 2.1.4 Post-overdrachtsfase

Na de overdracht breekt voor de oud ondernemer een nieuwe periode aan. Het feit dat de ondernemer misbaar is in 'zijn eigen' onderneming kan hard aankomen. Met de verkoopopbrengst kan hij verschillende persoonlijke en zakelijke doelen gaan verwezenlijken. Vaak kiest de oud ondernemer ervoor om actief te blijven als commissaris of adviseur van de huidige ondernemer. De uitgetreden ondernemer kan het zich gemakkelijker maken door andere interesses te ontwikkelen en persoonlijke doelen te stellen zodat het uittreden wordt versoepeld (Matthews et al, 1999; Sharma, 1997). Potts et al (2001) geven een aantal ideeën om het voor deze ondernemers makkelijker te maken niet 'in het zwarte gat' terecht te komen, namelijk het uitvoeren hobby's, vrijwilligerswerk, een nieuwe studie, het ophalen van contacten met vrienden en (oud)-collega's of zelfs het starten van een nieuwe onderneming. Deze fase is zeer belangrijk voor de opvolger, omdat deze in de gaten wordt gehouden door personeel, leveranciers, klanten, financiers en andere stakeholders bij het naleven van het ondernemingsplan en het realiseren van de gestelde doelen (Flören & Nandram, 2007).

Bedrijfsoverdracht is dus een in fasen verdeeld proces dat enkele jaren in beslag kan nemen. De volgende paragraaf gaat verder in op tien activiteiten die vaak genoemd worden in informatie over en onderzoek naar de voorbereiding van de bedrijfsoverdracht. Het zijn tien belangrijke barrières die tijdens het proces van bedrijfsoverdracht aan de orde komen (Handler, 1990; Le Breton-Miller et al, 2004; Venter et al, 2005). Centraal Beheer Achmea (2005) heeft een empirische studie uitgevoerd naar de meest genoemde barrières bij bedrijfsoverdracht en noemt het ontbreken van een overdrachtsplan, het niet verkoopgereed zijn van de onderneming, het waarderen van de onderneming, het vinden van een geschikte opvolger en de informatie asymmetrie (informatiememorandum).

## 2.2 Activiteiten tijdens het proces van bedrijfsoverdracht

Veel ondernemers ondervinden moeilijkheden met de planning van de overdracht, het vinden van een geschikte overnamekandidaat en het leven van de ondernemer na de overdracht (Flörer en Nandram, 2007). Ook bemiddeling bij de emotionele aspecten van bedrijfsoverdracht, fiscaal/belastingtechnisch advies en juridisch advies over de herstructurering van de onderneming worden als aandachtspunten betiteld (EIM, 2006). Juist de emotionele aspecten worden gezien als de grootste hindernis bij het overdragen van een bedrijf (Bruce & Picard, 2005; Flören, 2002; Lansberg, 1988). Immers, wanneer de ondernemer zijn bedrijf niet los kan laten en niet wil verkopen, volgt geen bedrijfsoverdracht.

### 1) Loslaten van de onderneming

Het loslaten is de eerste stap richting de bedrijfsoverdracht. Het is de bereidheid/motivatie van de ondernemer voor het overdragen van zijn bedrijf (Le Breton-Miller et al, 2004). Ondernemers zijn in veel gevallen sterk gebonden aan hun onderneming en beschouwen het bedrijf als een deel van hun leven. Het niet los kunnen laten van de onderneming wordt door meerdere auteurs erkend als een serieus probleem (Handler, 1990; Lansberg, 1988; Sharma et al, 2001). Uit de studie van Le Breton-Miller et al. (2004) blijkt, gezien de volgende quote, dat het voor ondernemers soms voelt "alsof het opgeven van de onderneming gelijk staat aan het tekenen van hun eigen doodvonnis". Dit citaat is weliswaar afkomstig van een ondernemer, maar het geeft aan hoe belangrijk de onderneming voor de ondernemer kan zijn. Afscheid nemen van de onderneming komt neer op het afsluiten van een levensfase en dat is een moeilijke aangelegenheid. Verklaringen hiervoor zijn het 'zwarte' gat waarin ondernemers denken te belanden na hun pensionering, het verliezen van de centrale rol binnen de familie en het gewenc geraakt zijn aan controle en macht (Lansberg, 1988). Sharma et al. (2001)

roemen het **verlies** van imago en identiteit binnen de familie en lokale gemeenschap als grootste angst. Als laatste wantrouwen ondernemers de kundigheid en bereidheid van de opvolger, waardoor zij zelf de controle willen houden (Goldberg & Wooldridge, 1993; Handler, 1990).

De gevolgen die het niet los kunnen laten van de onderneming met zich meebrengt, kunnen tot problemen leiden bij het overdrachtsproces. De ondernemer kan een houding aannemen voor het **bewust uitstellen** van het zoeken en voorbereiden van de opvolger (Wassenaar, 2003). Wanneer de opvolger niet geschikt wordt bevonden, blijft de ondernemer alsnog onmisbaar (Levinson, 1974). Door ervoor te zorgen dat de ondernemer onmisbaar **blijft**, wordt juist het niet los kunnen laten van de onderneming gestimuleerd. De ondernemer maakt zich onmisbaar door onder andere weinig te delegeren en **zich te bemoeien** met beslissingen die op een lager niveau genomen zouden moeten worden (Lansberg, 1988). Wanneer de onderneming afhankelijk is van de kennis en vaardigheden van de **uittredende** ondernemer zal dit een belemmering zijn van een succesvolle overname (Bruce en Picard, 2002; Lansberg, 1988; Martin et al, 2002). Tevens concluderen zij dat de onderneming vaak afhankelijk is van de kennis en het netwerk van de **uittredende** ondernemer.

## 2) Plannen van de bedrijfsoverdracht in een opvolgingsplan

Een **opvolgingsplanning** dient ervoor om te zorgen dat de ondernemer **tijdig** radenkt over de komende bedrijfsoverdracht door het **zichtbaar** maken van de verschillende barrières tijdens het bedrijfsoverdrachtsproces (Handler, 1990; Lansberg, 1988, 1999; Sharma et al, 2001). Lansberg (1988) benadrukt zelfs dat het al kan niet plannen dan de **bedrijfsoverdracht** het voortbestaan van de onderneming bepaalt. Deze bewering wordt ondersteund door vele onderzoeken uit het verleden, waarbij toen al de nadruk lag op een overdrachtsplanning (Christensen, 1954; Trow, 1961; McGivern, 1974; Hershon, 1975; Tashakori, 1977; Barnes & Hershon, 1977; Rosenblatt, de Mik, Anderson en Johnson, 1985; Dyer, 1986; Ward, 1987). Voor het verkrijgen van een concreter beeld over een opvolgingsplan wordt hierna een aantal zaken genoemd die in een dergelijk plan opgenomen kunnen worden (Lansberg, 1988; Rabobank, 2004; Centraal Beheer Achmea, 2005). Het zijn algemene aspecten waaraan per onderneming afzonderlijk invulling moet worden gegeven.

Een zienswijze over de koers die de onderneming gaat varen na de bedrijfsoverdracht: Wanneer de ondernemer **tevreden** is met een duidelijk toekomstbeeld van de onderneming zal het voor hem **gemakkelijker** zijn om afstand van de onderneming te doen.

- **Verkoopgereed** maken van de onderneming: Het gaat hierbij om zaken als de juridische structuur van de onderneming in de vorm van de juiste rechtsvorm, maar ook noodzakelijke investeringen. Zowel voor de **uittredende** ondernemer als de overnamekandidaat is een fiscaal goed ingerichte onderneming belangrijk om de overdracht te stimuleren. Ook is het **belangrijk** dat de onderneming goed gefinancierd is voor een overname en dat de **estate planning** duidelijk is. Als laatste is het bij een overdracht natuurlijk cruciaal dat de overdracht zelf goed geregeld is in de vorm van de overdracht van aandelen, aangezien hier belangen en zeggenschap in de organisatie mee gemoeid zijn.

**Overdragen van kennis:** De kennis die bij de uittredende ondernemer aanwezig is voor het **runnen** van de onderneming, moet ook **beschikbaar** zijn voor de opvolger. Het **inzichtelijk** maken van deze kennis omvat zaken als het netwerk van de ondernemer en mondeling gemaakte afspraken met bijvoorbeeld personeel, leveranciers en klanten.

**Kwaliteiten van de opvolger:** Welke kwaliteiten heeft de opvolger nodig om de onderneming met succes te kunnen voortzetten? Als een opvolger aanwezig is, moet gekeken worden welke kwaliteiten aanwezig zijn en welke verbeterd moeten worden. Aandachtspunten zijn ervaring en opleiding.

Het nalaten van het plannen van de bedrijfsoverdracht wordt als grootste oorzaak van het falen van de overdracht gezien (DTI, 2004). Door gebruik van een opvolgingsplan te maken wordt niet alleen de kans op een soepel bedrijfsoverdrachtsproces vergroot, maar ook het presteren van de onderneming na de overdracht (DTI, 2004; EIM, 2005).

### 3) Verkoopgereed maken van de onderneming

Voordat de onderneming verkocht kan worden, moet deze verkoopklaar zijn. Het bedrijf moet aantrekkelijk zijn voor de potentiële koper of opvolger. Het eerste aspect waar dan rekening mee gehouden moet worden is dat de ondernemer ervoor zorgt dat het bedrijf niet teveel van hem als persoon afhankelijk is. Ook zou een financiële factor in de vorm van een ongunstige verdeling van het eigen en vreemd vermogen (solvabiliteit) kunnen leiden tot het niet verkoopgereed zijn van een onderneming. Kredietverschaffers en leveranciers zijn dan wantrouwend. Ook moet een onderneming rendabel zijn, want dit is interessant voor de kopende/overnemende partij.

Een belangrijke externe factor waar de ondernemer geen directe invloed op kan uitoefenen komt van de overheid. Het gaat hier om de fiscale en juridische moeilijkheden die de bedrijfsoverdracht parten spelen (Warmerdam, 2003). Een ondernemer die zijn onderneming wil overdragen, moet af rekenen met de fiscus over de winsten waarover tijdens zijn ondernemingsperiode nog geen belasting is betaald (Warmerdam, 2003). Het gaat hierbij vooral om goodwill en stille reserves in orroerende zaken. Een aanzienlijk percentage moet afgedragen worden aan de fiscus. Dit drukt natuurlijk de verkoopopbrengst en heeft een prijsverhogend gevolg in het vraag- en aanbod verkeer van ondernemingen.

### 4) Informatie inwinnen over fiscale aspecten van de bedrijfsoverdracht

Voorlichting en advies over fiscaliteit rondom de bedrijfsoverdracht is een belangrijke aangelegenheid, aangezien hier significante bedragen mee gemoeid kunnen zijn. Bij het overdragen van een onderneming moet rekening gehouden worden met omzetbelasting, schenkings- en successiebelasting, inkomstenbelasting en overdrachtsbelasting. Wanneer bijvoorbeeld een eenmanszaak of V.O.F. wordt overgedragen, moeten eerst de stakingswinst en de fiscale oudedagsreserve met de fiscus worden verrekend. Voor de ondernemer is het gunstig een BV met holdingstructuur op de richten die de aandelen van de werkmaatschappij in bezit heeft, aangezien bij verkoop geen belasting betaald hoeft te worden over de winst van de verkooptransactie.

Het belastingstelsel in Nederland heeft de laatste jaren een aantal verbeteringen ondergaan ten gunste van de fiscale afwikkeling van bedrijfsoverdrachten. Voorbeelden hiervan zijn aanpassingen in de geruisloze overdracht en de geruisloze terugkeer. In deze gevallen hoeft niet te worden afgerekend met de fiscus indien aan bepaalde formaliteiten wordt voldaan. De schenkings- en successiewetgeving is in Nederland vrij complex en daarbovenop komt het feit dat de tarieven hiervoor in Nederland vrij hoog waren in vergelijking met andere Europese landen. Een recente ontwikkeling is dan ook dat de toptarieven voor schenkings- en successierecht zijn verlaagd.<sup>1</sup>

Een voorbeeld van een belangrijke regeling is het geruisloos doorschuiven van de onderneming naar de opvolger. Deze regeling heeft als voordeel dat de overdrager niet af hoeft te rekenen met de fiscus wat betreft de reserves en goodwill. De opvolger zal de belastingaanslag hierover voor zijn rekening moeten nemen. Deze regeling is alleen van toepassing in gevallen waarin de onderneming wordt overgedragen aan een natuurlijk persoon die minstens 36 maanden bij de over te dragen onderneming betrokken is geweest (Engelenburg en Commers, 2003). Een vereiste is dat de overnemer de onderneming verder bedrijft met de oude boekwaarden van de uittreedende ondernemer. In het geval de opvolger iemand van buiten de onderneming is, zal deze niet zoner

<sup>1</sup> Bron: [www.fiscAlert.nl](http://www.fiscAlert.nl) (november 2008)

meer akkoord willen gaan met een driejarige samenwerking met de uittredende ondernemer vanaf dat moment. Binnen familiebedrijven zal hier makkelijker mee om kunnen worden gegaan, doordat het voor degene die het bedrijf gaat overnemen makkelijker is een langere tijd in de onderneming werkzaam te zijn. Deze belastingvrije bedrijfsoverdracht aan medeondernemers is eer aanzet geweest van de wetgever die het economische belang van succesvolle bedrijfsoverdrachten erkent (Warmerdam, 2003). Voor een uitgebreid overzicht van fiscale regelingen rondom bedrijfsoverdracht wordt verwezen naar de folder 'Successie- of schenkingsrecht bij bedrijfsopvolging' (Belastingdienst, 2008).

### 5) Juridisch herstructureren van de onderneming

Een belangrijke oorzaak van hoe de bedrijfsoverdracht fiscaal gezien afloopt is de juridische structuur van de onderneming. Ondernemers besteden vaak veel aandacht aan de fiscale aspecten en in mindere mate aan de juridische zaken rondom de bedrijfsoverdracht. De juridische vormgeving van de onderneming dient juist als basis voor de (gunstige) fiscale afwikkeling van de bedrijfsoverdracht (Engelenburg & Kommers, 2003). Vaak is het fiscaal gunstig een eenmanszaak of V.O.F. om te zetten in een B.V. (werkmaatschappij) waarbij de aandelen zijn ondergebracht in een extra B.V. (holding). Als het bedrijf (de werkmaatschappij) dan wordt verkocht kan de verkoopopbrengst belastingvrij ontvangen worden door de holding. Deze structuur moet wel minimaal drie jaar van tevoren zijn aangebracht. Het is dus verstandig vanaf het begin een onderneming op deze manier in te richten, aangezien dan elk jaar de gerealiseerde winsten belastingvrij aan de holding kunnen worden uitgekeerd. Bovendien blijven de aandelen betaalbaar doordat er geen extra winstreserves in de onderneming zitten.

Andere juridische zaken die tijdig geregeld moeten worden zijn de aansprakelijkheid, opstellen van een testament, overdracht van aandelen, erfrechtelijke zaken, pensioensafspraken van de ondernemer en de rechtspositie van het personeel. De juridische adviseur zal in de meeste gevallen een advocaat of een notaris zijn.

### 6) Waarderen van de onderneming

Het bepalen van de waarde van een onderneming is een complexe aangelegenheid, omdat bij het tot stand komen van de prijs veelal meerdere factoren komen kijken. De verkopende partij zal altijd voor het hoogst haalbare bedrag gaan (mits de koper familie is), terwijl de kopende partij een zo laag mogelijk bedrag probeert af te dwingen. Hier is dus ruimte voor onderhandelingen waarbij de ondernemer als verkopende partij vaak de emotie bij de prijs optelt door het achteruit kijken naar behaalde successen uit het verleden (Centraal Beheer Achmea, 2005). Ondernemers overschatten het winstpotentieel van de eigen onderneming (ING, 2005). Voor de kopende partij is echter één aspect van groot belang en dat is de potentie van de onderneming en daarbij het verkrijgen van een zo laag mogelijke prijs. Door deze tegenstrijdige belangen kan de waardebepaling van een onderneming tot problemen leiden. Het Ministerie van Economische Zaken (2003) concludeert in hun onderzoek dat het verschil in waardebepaling door schattingen van adviseurs kan leiden tot verwarring bij zowel de verkoper als de koper. Dit heeft een vermindering van de verkoopbaarheid van de onderneming tot gevolg.

Een van de meest gebruikte methodes om de (economische) waarde van een onderneming te bepalen is de Discounted Cash Flow methode (DCF-methode). Deze methode wordt door veel adviesbureaus en belangenorganisaties, zoals de Stichting Register Accountants (SRA), gebruikt om het verschil tussen de vraagprijs en de biedprijs te minimaliseren (Schrijnemakers, 2003; Kaplan en Ruback, 1995; Centraal Beheer Achmea, 2005). Het principe dat ten grondslag ligt aan de DCF-methode is dat deze methode berekent welke vrije geldstromen in de komende jaren worden gegenereerd. Echter, er zal altijd een verschil blijven bestaan tussen de vraagprijs en de geboden

prijs. Deze methode zorgt in die zin voor een objectief onderhandelingsklimaat doordat argumenten kunnen worden gebruikt met betrekking tot de toekomstverwachtingen en investeringen die gedaan moeten worden. Subjectieve factoren zoals emotie en resultaten uit het verleden worden hierbij uitgesloten. Voor het goed toe kunnen passen van de DCF-methode is het een vereiste een toekomstbeeld van de onderneming te hebben en te weten in welke markt het bedrijf zal opereren. Om dit te realiseren is het noodzakelijk alle relevante economische variabelen in kaart te brengen en te onderbouwen zoals omzet, kosten, investeringen en gewenste vermogensstructuur. Zo worden de belangrijkste factoren die de waarde van de onderneming bepalen waarneembaar (Schrijnemakers, 2003). Andere methoden die toegepast worden bij de waardebepaling van een onderneming zijn gebaseerd op de intrinsieke waarde en de rentabiliteitswaarde.

### 7) Opstellen van een informatiememorandum

Wanneer de ondernemer het bedrijf gaat verkopen, is het van belang dat de overnamekandidaat op de hoogte is van de status en de toestand van de onderneming voor het verkrijgen van een goed totaalbeeld. Hiervoor is wederzijds vertrouwen nodig en een hulpmiddel bij het genereren hiervan is het opstellen van een informatiememorandum. Voornamelijk familiebedrijven maken gebruik van unieke en op zich staande managementsystemen en processen die meestal niet zijn beschreven en daardoor moeilijk te begrijpen zijn door de overnamekandidaat (Lee et al, 2003). Wanneer deze kennis wordt verduidelijkt voor de overnemer schept dit vertrouwen en zal het helpen bij een soepele bedrijfsoverdracht. Vooral mondelinge en stilzwijgende afspraken met medewerkers zijn uitstekende voorbeelden van zaken die in een informatiememorandum moeten worden opgenomen zodat de overnamekandidaat weet wat hij kan verwachten. Bijkomend voordeel is dat op deze manier makkelijker de waarde van de onderneming kan worden bepaald. Door het wegnemen van deze onzekerheden hoeft minder risico ingecalculeerd te worden door de overnemer en zo kan de ondernemer een betere prijs krijgen voor zijn bedrijf.

De overnemer moet de kans krijgen de ondernemer en onderneming te leren kennen, wat tijd vereist. Zo krijgt de overnemer een beeld van de situatie en worden misverstanden uit de weg gewerkt. De ondernemer en de overnemer voelen zich gesteund en erkend wanneer hun relatie wederzijds begrip en respect als drijfveer kent waardoor zij elkaar vertrouwen en feedback geven (Le Breton-Miller et al, 2004).

### 8) Het zoeken en vinden van een geschikte opvolger

Deze stap in het proces van bedrijfsoverdracht is de meest cruciale, geen opvolger betekent immers geen overdracht. Het is niet zo vanzelfsprekend dat een ondernemer een opvolger onder ogen heeft. Enerzijds moet de opvolger financieel in staat zijn het bedrijf over te nemen en anderzijds moet de opvolger binnen het bedrijf 'passen'. Hoewel de financiering niet direct het probleem van de uittrekkende ondernemer is, heeft hij hier wel degelijk mee te maken. Wanneer de overnemer de financiering niet rond krijgt, betekent dit tevens geen overname. Faber (2003) concludeert dat 35% van de ondernemers het vinden van een financieel capabele koper als grootste probleem aanmerken bij een bedrijfsoverdracht. Een verklaring hiervoor is dat banken alleen in zee gaan met ondernemers waarvan zij voldoende zekerheid hebben. Een ondernemer zonder bewezen prestaties of een orderpand kan deze zekerheid op voorhand niet garanderen. Daar komt bij dat een startende overnemer normaliter meer kapitaal nodig zal hebben dan een 'normale' starter, aangezien de overnemer een bedrijfspand, de inventaris en goodwill moet financieren (EIM, 2006b).

Wanneer bij het vinden van een geschikte opvolger onderscheid gemaakt wordt tussen familiebedrijven en niet-familiebedrijven kunnen er aantal verschillen worden opgemerkt. Een familiebedrijf heeft te maken met andere complicaties dan een niet-familiebedrijf, tenzij een natuurlijke opvolger in de vorm van een familielid in beeld is. Tegenwoordig vinden steeds minder

bedrijfsoverdrachten binnen de familie plaats (Martin et al, 2002). Een verklaring hiervoor is dat het niet meer zo vanzelfsprekend is dat een zoon of dochter het familiebedrijf overneemt en dat er betere omstandigheden zijn dan vroeger voor het maken van een carrière. Ook de hiervoor genoemde financiering door de opvolger speelt bij familiebedrijven een minder groot probleem (van Teeffelen et al, 2004). Een logische verklaring hiervoor is dat het om een kwestie van gunnen gaat en dat de uittredende ondernemer niet alles uit de kast haalt om de hoogste verkoopprijs te verkrijgen. Ook kan flexibel worden omgegaan met andere vormen van financiering zoals een gespreide betaling of het verkrijgen van kapitaal door een familielening (E M, 2006b). Een andere reden is dat volgens Centraal Beheer Achmea (2005) blijkt dat 78% van de uittredende ondernemers van familiebedrijven niet afhankelijk is van de verkoop van het bedrijf om de oudedagsvoorziening veilig te stellen.

Le Breton-Miller et al. (2004) geven aan dat weinig ervaringen buiten het bedrijf, een gebrekkige motivatie van de opvolger en een gebrek aan legitimiteit van de opvolger als struikelblokken gelden bij zowel familiebedrijven als niet-familiebedrijven. Het gebrek aan legitimiteit geldt echter meer voor familiebedrijven dan voor niet-familiebedrijven vanwege de relatie die de opvolger (in de meeste gevallen zoon of dochter) al heeft met de onderneming. Dit komt omdat het nu niet meer gaat om de zoon of dochter van de baas, maar om de nieuwe eigenaar. Dit proces is complex en heeft tijd nodig. Deze problemen spelen minder bij niet-familiebedrijven om de simpele reden dat zij 'alleen maar een opvolger' hoeven te vinden. Wanneer de opvolger geïnstalleerd is in het bedrijf is het voor de uittredende ondernemer makkelijker om het bedrijf te verlaten en dus ook minder emotioneel betrokken te blijven bij de onderneming dan een overdracht bij een familiebedrijf. Echter, wanneer de ondernemer emotioneel niet klaar is voor de periode na de overdracht ontstaat het risico dat de ondernemer een opvolger selecteert die ongeschikt is voor de overname van het bedrijf (Levinson, 1974).

Wanneer een ondernemer zich bewust wordt van zijn komende bedrijfsoverdracht kan hij zijn netwerk van branchegenoten en adviseurs inschakelen om een geschikte overnamekandidaat te vinden. In de meeste gevallen gebeurt dat niet vanwege het feit dat de ondernemer bang is voor het verliezen van klanten en het gebrek aan vertrouwen onder het personeel wanneer de opvolger aan het roer komt of de ondernemer geen geschikte opvolger kan vinden (Ministerie van Economische Zaken, 2003). Het rapport 'Passing the Baton' (DTI, 2004) zegt dat voor ondernemers die in hun netwerk weinig of geen potentiële kopers hebben het moeilijk is een geschikte opvolger te traceren.

### 9) Het voorbereiden van de opvolger

Indien de ondernemer een overnamekandidaat heeft gevonden en hiermee alle onderhandelingen betreffende de overdracht heeft afgerond, kan het voorbereiden van de overnemer op de dagelijkse leiding worden gestart. Als de opvolger uit de familie afkomstig is, of al een tijdlang in dienst was, zal dit minder tijd en moeite in beslag nemen dan wanneer de opvolger van buiten de onderneming is aangetrokken. De opvolger kan dan namelijk al de nodige opleidingen afgerond hebben en ervaring elders hebben opgedaan. Het opleidingsniveau blijkt een positieve invloed te hebben op het overdrachtsproces (Goldberg, 1996; Miller et al, 2003; van Teeffelen, 2004; Venter et al, 2005). Ook wordt de prestatie van de onderneming positief beïnvloed door het opleidingsniveau van de opvolger (Mandl, 2004). Het hebben van werkervaring buiten de onderneming wordt als positief ervaren (Duneman & Barrett, 2004; Miller et al, 2003; Venter et al, 2005). Het zou verstandig zijn dat de overnemer op welke manier dan ook een tijdje samenwerkt met de uittredende ondernemer in verband met kennisoverdracht en om de overnemer bewust te maken van de cultuur binnen het bedrijf. Om het vertrouwen van klanten, leveranciers en in zekere mate van het personeel te behouden, is het verstandig de nieuwe ondernemer te introduceren bij deze verschillende partijen en te later zien dat de onderneming nog altijd welvaart na de overdracht. Toch wordt maar liefst

33% van de opvolgers binnen familiebedrijven niet ingewerkt, tegenover 55% bij niet-familiebedrijven (Flören, 1997).

#### 10) Informatie inwinnen over de financiële situatie na de overdracht

Na de overdracht van leiding en eigendom is voor de ondernemer een nieuw tijdperk aangebroken. Omdat hij de onderneming of een deel ervan heeft verkocht, heeft hij nu de beschikking over een bepaalde verkoopopbrengst. Hiermee kan de ondernemer verschillende levensdoelen nastreven, zowel persoonlijk als zakelijk. Veel ondernemers hebben wellicht behoefte aan advies wat de mogelijkheden zijn van deze verkoopopbrengst.

### 2.3 Informatiebehoefte per fase van de bedrijfsoverdracht

Nu de belangrijkste activiteiten (en barrières) die bij bedrijfsoverdracht komen kijken bekend zijn, kan nu de koppeling van deze activiteiten naar de fase van het overdrachtsproces plaatsvinden. Het zwaartepunt van de activiteiten ligt in de oriëntatiefase en de voorbereidingsfase welke door veel auteurs worden gezien als cruciale fasen voor het welslagen van de bedrijfsoverdracht.

De activiteiten bij bedrijfsoverdracht gekoppeld aan de fase	
Oriëntatiefase	Algehele planning bedrijfsoverdracht Losraken van de onderneming Opstellen van een ondernemingsplan
Vorbereidingsfase	Verkoopgereed maken onderneming Informeren over de fiscale aspecten Juridisch herstructureren van de onderneming Waarderen van de onderneming Opstellen van een informatiememorandum Het zoeken en vinden van een geschikte opvolger
Overdrachtsfase	Het voorbereiden van de opvolger
Post-overdrachtsfase	Informeren over de financiële situatie na de overdracht

Tabel 2: Weergave van de activiteiten ingedeeld naar de fasen van het bedrijfsoverdrachtsproces.

Nu de activiteiten tijdens het proces van bedrijfsoverdracht bekend zijn, kan worden gekeken welke rol een adviseur kan aannemen bij de begeleiding en ondersteuning van de ondernemer.

### 2.4 Adviseurs

Tijdens het proces van bedrijfsoverdracht kan de ondernemer diverse specialisten inschakelen voor de begeleiding van het hele verkooptraject of slechts voor de ondersteuning bij een bepaalde activiteit. De rol van deze specialisten bestaat doorgaans uit het adviseren over complexe problemen, zoals de wetgeving, belastingheffing, verkoopgereed maken van de onderneming en de waardebeoordeling. Er bestaan verschillende soorten specialisten, zoals accountants, banken, fiscalisten, notarissen en advocaten. Echter, een MKB ondernemer schakelt bij het oplossen van problemen allereerst zijn natuurlijke netwerk van vrienden/familie/collega ondernemers in om tot de gewenste uitkomst te komen (Gibb, 1987). Wanneer deze weg van behoeftebevrediging geen bruikbare uitkomst meer biedt, zal de MKB ondernemer buiten deze kring treden en het gespecificeerde



netwerk benaderen. Voor de behoeftebevrediging van informatie kan de MKB ondernemer bij veel verschillende marktpartijen terecht, bijvoorbeeld een organisatieadviseur.

Van een organisatieadviseur wordt verwacht dat deze specialistische kennis en vaardigheden bezit, intensieve en professionele assistentie geeft met een tijdelijk karakter en tot slot onafhankelijk is (Vrakkink & Cozijnsen, 1993). Andere belangrijke kenmerken van de consultant zijn dat ze een goed persoonlijk contact moeten hebben met de ondernemer, dichtbij de ondernemer moeten staan, in vertrouwen kunnen handelen, vaak aanwezig en betaalbaar zijn (Quispel, college, Small Business Management, 2001). Wanneer een specialist wordt ingeschakeld bij de bedrijfsoverdracht vergroot dit de kans dat een overdrachtsplan wordt geschreven (EIM, 2006). Morris et al (1997) vinden een positieve relatie tussen het schrijven van een overdrachtsplan en het soepel verlopen van de overdracht.

De MKB ondernemer heeft een grote keuze bij de inschakeling van een adviseur, waarbij veel vormen voor kunnen komen. Maathuis (1995) scheidt meer structuur in het aanbod van advies, te onderscheiden in zes adviesrollen die gebaseerd zijn op de volgende vormen:

- **Klankbordfunctie:** het doel van deze vorm is dat de ondernemer van gedachten kan wisselen bij een vakbekwaam persoon die niet bedrijfsblind is. Dit type wordt het meest geraadpleegd.
- **Expertise:** de eigenschap van dit type is dat de ondernemer alleen belang heeft bij het advies van de specialist en niet naar begeleiding.
- **Procesbegeleiding:** het doel van dit type advies is dat de onderneming tenslotte zelf capabel is voor het oplossen van de problematiek.
- **Coaching:** coaching is een combinatie van klankbordfunctie en procesbegeleiding waarbij de coach vaak betrokken is als gesprekspartner. Dit adviestype neigt naar meer verantwoordelijkheid voor het advies en bij het veranderingsproces.
- **Arbitrage:** hierbij gaat het om de advisering rondom veranderingen in organisaties die zich opeens voordoen en ongewild zijn. Het verstoorde evenwicht in de organisaties moet met behulp van dit adviestype weer hersteld worden.
- **Interim management:** bij dit adviestype wordt de ondernemer tijdelijk vervangen door een interim manager, de specialist/consultant. Deze vorm komt het minst voor.

De voorheen genoemde rollen die een adviseur kan aannemen zijn een weergave van het totale pakket van belangrijke adviestypen voor het MKB. Wanneer de diepgang van de advisering aan bod komt, kan de volgende classificatie worden gemaakt (Scherjon & Thurik, 1998):

- **Nuldelijnsadvisering.** Deze vorm van advisering kenmerkt zich door het feit dat de adviseur geen probleemoplossende rol heeft, maar enkel een doorverwijzing geeft. De adviseur gaat in gesprek met de klant om het probleem te definiëren. Hierna helpt de adviseur bij het vinden van de juiste adviesinstelling.
- **Eerstelijnsadvisering.** Bij eerstelijnsadvisering beantwoordt de adviseur algemene vragen en lost hij eenvoudige problematiek op. De eerstelijnsadviseur functioneert vaak als een bewustmaker. Voor meer complexe problemen die expliciete kennis vereisen, vervult de adviseur een doorverwijsfunctie naar gespecialiseerde instanties.
- **Tweedelijnsadvisering.** Deze vorm van advisering wordt gekenmerkt door de adviseur die zich bezighoudt met het aandragen van oplossingen voor problemen op het vakgebied waarin hij zich gespecialiseerd heeft.

- Derdelijnsadvisering. In het geval de adviseur zich niet alleen concentreert op het oplossen van problemen op zijn vakgebied, maar ook ondersteunt bij de implementatie van deze oplossingen, wordt gesproken over derdelijnsadvisering.

De accountant blijkt het eerste aanspreekpunt voor de ondernemer te zijn als het om bedrijfsoverdracht gaat (Bruce & Picard, 2005; EU, 2002; EIM, 2006; Rabobank, 2004). Accountants zien hun coachende rol als de manier om hun cliënter te begeleiden tijdens het overdrachtsproces (Larsberg, 1999; Miller et al, 2003; Reece, 2003). Hierna volgen de fiscalist (25%), de bank (17%) en de specialist bedrijfsoverdracht (11%). De accountant en de bank worden gezien als partijen waar de MKB ondernemer bij het overdragen van de onderneming niet om heen kan (Bruce & Picard, 2005; Geerts et al, 2004; de Waard, 2002).

## 2.5 Onderzoeksvragen

De centrale onderzoeksvraag, gesteld in de inleiding, heeft aanzet gegeven tot het voorgaande theoretisch kader. Dit heeft geresulteerd in een model waar elke activiteit van de bedrijfsoverdracht is gekoppeld aan een specifieke fase. Om nu te weten te komen wat de perceptie is van ondernemers ten aanzien van de informatiebehoefte tijdens het proces van bedrijfsoverdracht zijn onderstaande deelvragen opgesteld. Zo wordt het onderzoek beter gestructureerd en kan een goed antwoord op de hoofdvraag van het onderzoek gegeven worden.

1. Welke informatiebehoefte bestaat in welke fase van het proces van bedrijfsoverdracht?

2. Welke actoren kunnen in deze informatiebehoefte voorzien?



### 3 Methode

Voor het formuleren van een antwoord op de gestelde onderzoeksvragen over de informatiebehoefte alsook de rol van actoren is gebruik gemaakt van twee verschillende methoden van onderzoek welke hieronder nader worden beschreven. Het onderzoek bestaat uit een kwantitatief gedeelte, in de vorm van een enquête, en een kwalitatief gedeelte, in de vorm van persoonlijke interviews. Voor het uitvoeren van het kwantitatieve onderzoeksgedeelte is gekozen voor het uitschrijven van een schriftelijke enquête, vanwege het grote aantal ondernemers en onderzoeksvariabelen. Deze is in augustus 2008 verstuurd aan 695 ondernemers ouder dan 50 jaar afkomstig uit het handelsregister van de KvK. In de begeleidingsbrief is het belang van het onderzoek onderstreept alsmede het voordeel voor de ondernemer. Voor vragen omtrent de enquête is een telefoonnummer aan de begeleidingsbrief toegevoegd. Ook heeft de ondernemer de mogelijkheid om aan te geven of hij de resultaten van het onderzoek wenst te ontvangen. Op deze manier is getracht de respons te maximaliseren. Na het versturen van de initiële brief met bijbehorende enquête en een herinneringsbrief, hebben 321 ondernemers de vragenlijst geretourneerd, wat neerkomt op een respons van 46%. Echter, van de 321 respondenten bleken 26 ondernemers jonger dan 50 jaar te zijn. Deze zijn uit de data gefilterd en zodoende komt het effectieve responspercentage uit op 42,4%. Totaal zijn 295 respondenten bruikbaar voor verdere analyse. Deze analyse is gedaan met het statistische computerprogramma SPSS.

#### 3.1 Steekproef

De volgende reeks tabellen dienen als uitgangspunt voor de steekproefverantwoording. Populatiegegevens zijn afkomstig van het CBS en de KvK uit 2008. De verdeling van de steekproef komt procentueel gezien vrij goed overeen met de gegevens van de populatie. De steekproef is representatief.

Verdeling werkgelegenheid KvK			Verdeling volgens steekproef (respons)		
Branche	Aantal	%	Branche	Aantal	%
Detailhandel	356871	32,7	Detailhandel	107	36,3
Zakelijke diensten	223321	20,5	Zakelijke dienstverlening	56	19,1
Bouwnijverheid	118664	10,9	Bouwnijverheid	33	11,2
Industrie	98698	9,1	Industrie	33	11,2
Groothandel	92932	8,5	Groothandel	19	6,4
Horeca	52442	4,8	Horeca / toerisme	19	6,4
Landbouw en visserij	35238	3,2	Landbouw	14	4,7
Vervoer / communicatie	48754	4,5	Vervoer en opslag	6	2,0
Verh. van en handel in onr. goed	29080	2,7	Verh. van en handel in onr. goed	5	1,7
Financiële instellingen	34140	3,1	Financiële instelling	3	1,0
Totaal	1090140	100		295	100

Tabel 3: Verdeling van de steekproef in vergelijking met populatiegegevens van de KvK.

Door het uitvoeren van een chi-kwadraat<sup>3</sup> toets kan bepaald worden of de steekproef representatief is voor de hele populatie ten aanzien van de brancheverdeling. Dit noemt men de 'goodness of fit'.

<sup>3</sup> ( $\chi^2=17,337$ ;  $df=10$ ;  $p=0,07$ ).

De uitkomst laat zien dat de steekproef niet significant andere frequenties vertoont dan op basis van de populatiegegevens verwacht mag worden. De steekproef is ten aanzien van de branches dus representatief voor de gehele populatie.

Rechtsvorm van de onderneming			
Rechtsvorm	Aantal steekproef	CBS %	Respons %
Eenmanszaak	121	49,8	42,1
Vennootschap Onder Firma	99	19,1	33,5
Besloten Vennootschap	69	25,8	23,4
Maatschap	3	5,3	1,0
Totaal	293	100	100

Tabel 4: Indeling van de ondernemingen naar rechtsvorm.

De verdeling naar rechtsvorm laat zien dat de maatschap sterk ondervertegenwoordigd is. Conclusies met betrekking tot deze groep kunnen dan niet worden getrokken. De overige rechtsvormen zijn wel voldoende vertegenwoordigd voor verantwoorde uitspraken. De responspercentages vertonen echter wel verschillen met de populatiegegevens van het CBS.

Gemiddeld aantal werknemers, ingedeeld naar definitie MKB (EU)				
EU classificatie	Aantal steekproef	Gem. aantal werknemers	CBS %	Respons %
micro < 10	257	2,51	92,3	89,9
klein 10-19	27	18,6	6,8	9,4
midden 50-250	2	72,5	0,9	0,7
totaal	286	4,52	100	100

Tabel 5: Indeling van de ondernemingen naar grootte (EU).

Uit bovenstaande tabel valt op dat micro bedrijven zeer sterk vertegenwoordigd zijn in het onderzoek. Het aantal ondernemingen in de 'kleine' en 'midden' klasse is veel minder en daardoor moeten uitspraken met betrekking tot deze groepen met de nodige voorzichtigheid behandeld worden. Vergeleken met de populatiegegevens blijkt dat de responsgegevens vrij goed overeenkomen met de percentages uit de populatie.

Leeftijdverdeling ondernemers			
Klasse	Aantal steekproef	Gem. leeftijd	Percentage
< 50	20	40,5	6,3
50-55	86	53,5	27,0
56-60	111	58,1	34,9
61-65	73	62,6	23,0
> 65	28	70,2	8,8
totaal	318	57,8	100
totaal excl. < 50	293	59	

Tabel 6: Leeftijdverdeling van de ondernemers.

De groep jonger dan 50 jaar is relatief weinig vertegenwoordigd. Dit heeft als reden dat de enquête is verstuurd naar bedrijven met een ondernemer van 50 jaar of ouder. Deze gegevens zijn afkomstig uit het handelsregister van de KvK. Het is mogelijk dat deze groep juist bestaat uit de overnemers die hebben geantwoord; het bedrijf is dan reeds overgedragen. De bedrijfsoverdracht is dan nog niet bekend bij de KvK. De groep jonger dan 50 jaar zal daarom niet meegenomen worden in de analyse.

### 3.2 Enquête

De enquête bevat 32 vragen en bestaat uit een algemeen deel, een deel over de opvolger en een deel over de informatiebehoefte. Het algemene deel bestaat uit achttien vragen waarin de contextvariabelen worden behandeld en waar naar informatie over bedrijfsoverdracht in het algemeen wordt gevraagd. Het tweede gedeelte, de opvolger, is onderdeel van een ander afstudeerproject. Hierin worden diverse aspecten ter aanzien van de opvolger onderzocht. Tot slot bevat het laatste gedeelte van de enquête acht vragen om te onderzoeken welke informatiebehoefte de ondernemer heeft tijdens het bedrijfsoverdrachtsproces. Voor het bepalen van de informatiebehoefte is gebruik gemaakt van een vijf punt 'likert scale'. Vervolgens is in de enquête een matrixtabel ingevoegd waarin de ondernemer per onderwerp (informatiebehoefte) kan aangeven welke partij hij denkt in te schakelen en in welke vorm hij de informatie het liefst ontvangt. Ook is een vraag opgenomen over de rol van de KvK tijdens het bedrijfsoverdrachtsproces, waarbij als uitgangspunt de vier vormen van advisering uit hoofdstuk 2.4 als basis dienen. In bijlage 7.3 is de enquête in zijn geheel opgenomen.

Het invullen van de enquête vereist relatief veel moeite, het zijn vrij veel vragen en ze zijn diepgaand. Toch is het responspercentage maar liefst 42,4%. De reden hiervoor is dat het gaat om ondernemers die in begin 2007 hebben meegedaan aan een onderzoek over bedrijfsoverdracht en daarin hun bereidheid hebben getoond mee te willen werken aan vervolgonderzoek. Er is dus sprake van een toevallige/beschikbare steekproef (Baarda & de Goede, 1997).

Een aantal concepten moet in de enquête meetbaar zijn, zoals het bedrijfsoverdrachtsproces. Vraag tien uit de enquête dient om te bepalen in welke fase van de bedrijfsoverdracht de ondernemer zich bevindt. De operationalisatie ziet er als volgt uit:

*Heeft u nagedacht of denkt u na over de overdracht van uw onderneming?*

Voor bewustwording:	Niet of nauwelijks over nagedacht.
Na bewustwording:	Het speelt nog niet in mijn situatie.
Oriëntatiefase:	Ja, ik heb er over nagedacht en ben bezig met het oriënteren op de overdracht, maar nog niet (expliciet) op zoek naar een koper of opvolger.
Vorbereidingsfase:	Ja, ik ben er actief mee bezig en op zoek naar een koper of opvolger.
Overdrachtsfase:	Ja, ik heb er over nagedacht en heb een potentiële koper of opvolger.
Post-overdrachtsfase:	Ik heb recent overgedragen.

### 3.3 Interviews

Om te bepalen hoe actoren kunnen voorziet in de informatiebehoefte zijn interviews (kwalitatief) gehouden met verschillende specialisten. Hiermee wordt de aanbodkant in kaart gebracht. Dit persoonlijk enquêteren is gebeurd door middel van het afnemen van tien semigestructureerde interviews. Interviews zijn afgenomen onder twee accountants, twee bankiers, een fiscalist, een jurist, een notaris en drie specialisten bedrijfsoverdracht (adviseurs die zich enkel en alleen met bedrijfsoverdrachten bezighouden). Het gaat om adviseurs die allemaal actief zijn op het beleidsniveau van de organisatie en daarbij de praktijksituatie goed onder ogen hebben. Hiercoor

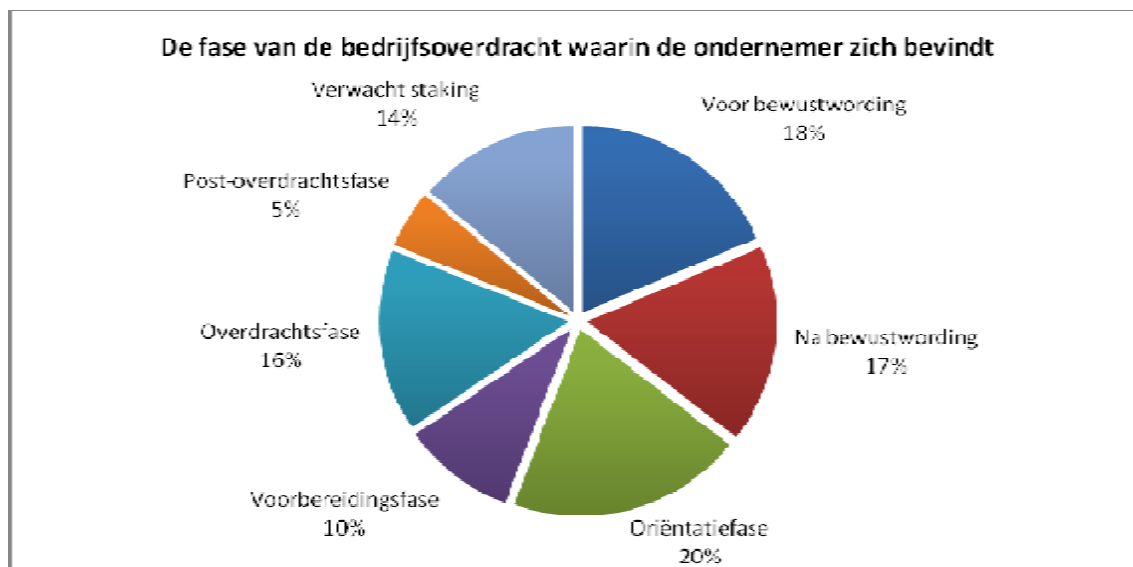
zijn zij goed in staat gepaste antwoorden te geven en daarbij 'namens de organisatie te spreken'. De benaderde adviseurs zijn deels afkomstig van een lijst van de KvK en deels verkregen door middel van eigen acquisitie. Alle benaderde adviseurs werken hoofdzakelijk voor het MKB. Samenvattingen van de interviews zijn terug te vinden in bijlage 7.4. Om te bepalen in hoeverre de adviseur de ondernemer adviseert/begeleidt tijdens het bedrijfsoverdrachtsproces, is gebruik gemaakt van de theorie zoals deze in hoofdstuk 2.4 is beschreven. Het betreft hier de vier genoemde vormen van advisering.



## 4 Resultaten

De resultaten zijn een beantwoording van de gestelde deelvragen in hoofdstuk twee. Dit gebeurt door de verwerking van de enquête resultaten en wordt gekeken of verschillen bestaan tussen familie-/niet-familiebedrijven, branches en bedrijfsgroottes. De resultaten worden gepresenteerd in de volgorde van de gestelde onderzoeksvragen, dus eerst vraag (informatiebehoefte ondernemers) en dan aanbod (rol actoren). Ondernemers jonger dan 50 jaar zijn uit de resultaten gefilterd, omdat deze niet representatief zijn voor de doelgroep. Omdat niet elke respondent op elke vraag heeft geantwoord, kan een verschil in aantallen ontstaan bij de presentatie van de resultaten.

De verdeling van de ondernemers in de fasen van het proces van bedrijfsoverdracht ziet er als volgt uit. Het is een overzicht in hoeverre de ondernemers bezig zijn met hun bedrijfsoverdracht. De meest genoemde reden (73,4%) voor het overdragen van het bedrijf is de leeftijd van de ondernemer.



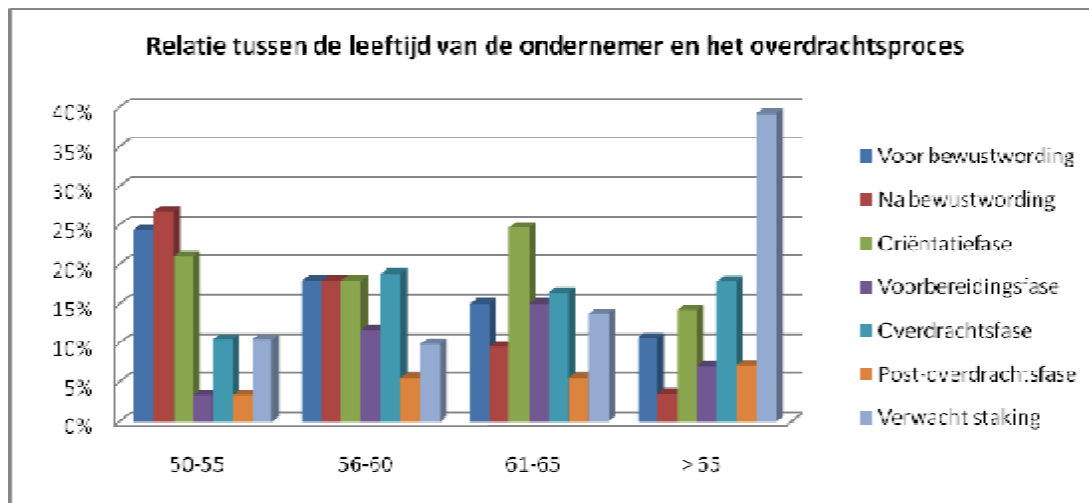
**Figuur 1: Verdeling van de ondernemers naar de fase van de overdracht.**

Het is opvallend te noemen dat maar liefst 35% van de ondernemers zich nog niet in het feitelijke overdrachtsproces bevinden, terwijl het allemaal mensen zijn van 50 jaar en ouder. Gezien deze gedachte en het feit dat een overdrachtsproces vijf tot zeven jaar in beslag neemt, is dit verontrustend te noemen. Wanneer verder wordt ingezoomd op de groep die zich nog niet in het proces van bedrijfsoverdracht bevindt, blijkt dat deze groep vooral bestaat uit ondernemers in de leeftijdsklasse 50-55 jaar. De leeftijdsklasse ouder dan 65 jaar blijkt het meest te kiezen voor staking van de onderneming, namelijk 39,3%.

Verder zijn het hoofdzakelijk ondernemers met eenmazzaken (zpz'ers) die verwachten hun bedrijf te staken. Deze groep zpz'ers is vooral actief in de zakelijke dienstverlening (38,4%), de detailhandel (22,2%) en de bouw (13,1%). Van de groep zpz'ers is 34,3% nog niet of nauwelijks bezig met bedrijfsoverdracht en verwacht 27,3% de onderneming te staken.

Het blijkt dat de verdeling van de mate waarin de ondernemer bezig is met bedrijfsoverdracht ten opzichte van de branche te gespreid is om hier gefundeerde uitspraken over te doen.

Naarmate de ondernemer ouder wordt kan vanzelfsprekend worden verwacht dat deze verder in het overdrachtsproces zit. Onderstaande grafiek toont de verschillende leeftijdsklassen in vergelijking met de fase waarin de ondernemer zich bevindt.



**Figuur 2:** Leeftijdsverdeling van de ondernemers gekoppeld aan het bedrijfsoverdrachtsproces.

De groep ondernemers van 50-55 jaar is het minst met bedrijfsoverdracht bezig. Naarmate de ondernemer ouder wordt, bevindt hij zich steeds meer in het overdrachtsproces. Het bovenstaande figuur laat zien dat de groep ouder dan 65 jaar relatief gezien het vaakst verwacht de onderneming te staken.

In het geval de ondernemer een ondernemingsplan heeft waarvan bedrijfsoverdracht deel uitmaakt, bevindt hij zich relatief vaker en verder in het overdrachtsproces<sup>5</sup> (zie tabel 7).

	Heeft de ondernemer een ondernemingsplan			
	Nee	Ja, zonder bedrijfsoverdracht	Ja, met bedrijfsoverdracht	Total
Voor bewustwording	53 34,6%	12 20,7%	1 1,6%	66 24,1%
Na bewustwording	31 20,3%	19 32,8%	4 6,3%	54 19,7%
Oriëntatiefase	33 21,6%	15 25,9%	13 20,6%	61 22,3%
Voorbereidingsfase	12 7,8%	5 8,6%	12 19,0%	29 10,6%
Overdrachtsfase	15 9,8%	6 10,3%	28 44,4%	49 17,9%
Post-overdrachtsfase	9 5,9%	1 1,7%	5 7,9%	15 5,5%
Total	153 100,0%	58 100,0%	63 100,0%	274 100,0%

**Tabel 7:** De fase van de bedrijfsoverdracht in relatie met het hebben van een ondernemingsplan.

<sup>5</sup> ( $\chi^2=66,783$ ;  $df=10$ ;  $p<0,001$ ).



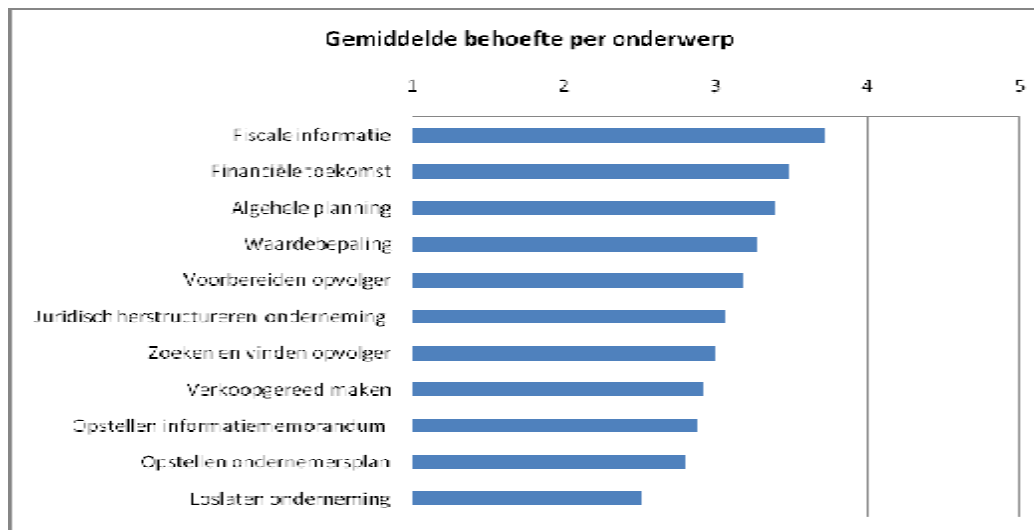
Ook de bedrijfsgrootte is van invloed op de mate waarin de ondernemer bezig is met bedrijfsoverdracht. Tabel 8 geeft aan dat wanneer het bedrijf groter wordt de ondernemer zich meer bewust is van de opvolgingsproblematiek en daardoor relatief vaker in het overdrachtsproces zit dan kleinere bedrijven<sup>7</sup>. Verklaring hiervoor is dat ondernemers van grotere ondernemingen denken aan de continuïteit van het bedrijf en aan de werkgelegenheid die ermee gemoeid is.

	Bedrijfsgrootte in klassen (aangepast om grote aantal kleine bedrijven)					Total
	1	2	3-5	6-10	>10	
Voor bewustwording	34 47,9%	6 11,1%	1 7,1%	3 5,3%	1 4,0%	45 20,4%
Na bewustwording	11 15,5%	18 33,3%	4 28,6%	12 21,1%	3 12,0%	48 21,7%
Orientatiefase	8 11,3%	16 29,6%	3 21,4%	18 31,6%	6 24,0%	51 23,1%
Vorbereidingsfase	7 9,9%	3 5,6%	2 14,3%	10 17,5%	0 0%	22 10,0%
Overdrachtsfase	6 8,5%	10 18,5%	2 14,3%	13 22,8%	13 52,0%	44 19,9%
Post-overdrachtsfase	5 7,0%	1 1,9%	2 14,3%	1 1,8%	2 8,0%	11 5,0%
Total	71 100,0%	54 100,0%	14 100,0%	57 100,0%	25 100,0%	221 100,0%

Tabel 8: De relatie tussen bedrijfsgrootte (EU indeling) en de fase van de overdracht waarin de ondernemer zich bevindt.

#### 4.1 Informatiebehoefte tijdens het proces van bedrijfsoverdracht

Ondernemers blijken bij het overdragen van hun bedrijf het meest behoefte te hebben aan informatie over fiscale/belastingtechnische aangelegenheden (zie figuur 3). De vijf punten schaal geeft de mate van behoefte aan, van zeer weinig tot zeer veel.

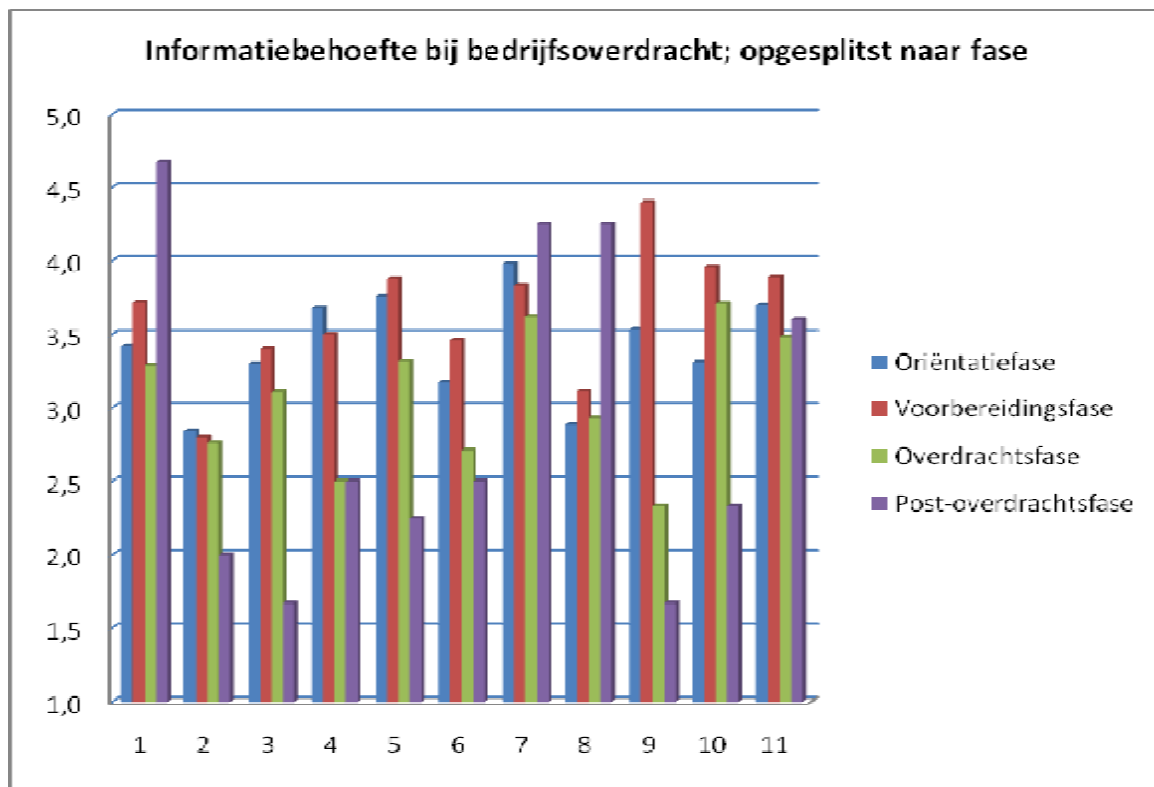


Figuur 3: De gemiddelde behoefte aan informatie per onderwerp (1= zeer weinig; 5= zeer veel).

<sup>7</sup> ( $\chi^2=83,670$ ;  $df=20$ ;  $p<0,001$ ). 40% van de verwachte waarden < 5, ter controle ( $\tau_r=,310$ ;  $p<0,001$ ).

Maar wanneer heeft de ondernemer nou behoefte aan fiscale informatie? Om gericht een bepaalde doelgroep van informatie te kunnen voorzien, is het belangrijk te weten in welke fase de ondernemer behoefte heeft aan welke soort informatie. Volgend figuur geeft dit weer, waarin de volgende onderwerpen onderzocht werden:

1. Algehele planning van de bedrijfsoverdracht
2. Loslaten van de onderneming
3. Opstellen ondernemingsplan
4. Verkoopgereed maken van de onderneming
5. Waardebepaling van de onderneming
6. Opstellen van een informatiememorandum
7. Fiscale/belastingtechnische informatie
8. Juridisch herstructureren van de onderneming
9. Zoeken en vinden van een opvolger
10. Voorbereiden van de opvolger
11. Financiële toekomst



Figuur 4: De informatiebehoefte per onderwerp tijdens het bedrijfsoverdrachtsproces

Uit figuur 4 blijkt dat de ondernemer vooral in de voorbereidingsfase het meest behoefte heeft aan informatie over bedrijfsoverdracht. Wanneer deze informatiebehoefte wordt uitgesplitst naar elke fase afzonderlijk kan een rangschikking worden gemaakt naar afnemende behoefte. Onderstaande tabel geeft dit weer. Ondernemers die reeds in een bepaalde behoefte zijn voorzien van informatie zijn niet meegenomen in de analyses.

Ordering informatiebehoefte per fase van de bedrijfsoverdracht.			
Oriëntatiefase	Vorbereidingsfase	Overdrachtsfase	Post-overdrachtsfase
Fiscale informatie	Zoeken/vinden opvolger	Vorbereiden opvolger	Algehele planning
Waardebepaling	Vorbereiden opvolger	Fiscale informatie	Fiscale informatie
Financiële toekomst	Financiële toekomst	Financiële toekomst	Juridisch herstructureren
Verkoopgereed maken	Waardebepaling	Waardebepaling	Financiële toekomst
Zoeken/vinden opvolger	Fiscale informatie	Algehele planning	Verkoopgereed maken
Algehele planning	Algehele planning	Ondernemingsplan	Informemorandum
Vorbereiden opvolger	Verkoopgereed maken	Juridisch herstructureren	Vorbereiden opvolger
Ondernemingsplan	Informemorandum	Loslaten onderneming	Waardebepaling
Informemorandum	Ondernemingsplan	Informemorandum	Loslaten onderneming
Juridisch herstructureren	Juridisch herstructureren	Verkoopgereed maken	Ondernemingsplan
Loslaten onderneming	Loslaten onderneming	Zoeken/vinden opvolger	Zoeken/vinden opvolger

Tabel 9: Rangschikking van de informatiebehoefte naar de afzonderlijke fasen van het bedrijfsoverdrachtsproces.

In bijlage 7.1 staan overzichten van alle informatiebehoefte gedurende het overdrachtsproces. Daaruit blijkt dat de gemiddelde informatiebehoefte van alle onderwerpen gedurende het hele proces van bedrijfsoverdracht oploopt tot de overdrachtsfase om vervolgens weer af te nemen. Om te kijken of er verschillen in informatiebehoefte bestaan tussen de fasen van het bedrijfsoverdrachtsproces wordt ANOVA gebruikt. Omdat de resultaten van ANOVA alleen aangeven of er wel of geen verschillen zijn tussen de informatiebehoefte is als extra toets de Bonferroni toets uitgevoerd. De resultaten geven nu dus aan of er verschillen zijn en tussen welke fasen van het bedrijfsoverdrachtsproces deze verschillen bestaan. De resultaten van de ANOVA staan vermeld in bijlage 7.2. Hieruit blijkt dat de informatiebehoefte van de volgende onderwerpen significant verschilt ten opzichte van bepaalde fasen van het bedrijfsoverdrachtsproces.

Informatiebehoefte	Verschi t significant tussen de fasen	Verschi l in gem.	Sig.
Algehele planning overdracht	voor bewustwording - oriëntatiefase	-0,958	0,001
	voor bewustwording - voorbereidingsfase	-1,098	0,003
Opstellen ondernemingsplan	voor bewustwording - oriëntatiefase	-0,950	0,002
	voor bewustwording - voorbereidingsfase	-1,050	0,006
Verkoopgereed maken	voor bewustwording - oriëntatiefase	-1,265	0,000
	voor bewustwording - voorbereidingsfase	-1,085	0,006
	oriëntatiefase - overdrachtsfase	1,180	0,000
	vorbereidingsfase - overdrachtsfase	1,000	0,031
Waardebepaling onderneming	voor bewustwording - oriëntatiefase	-0,862	0,021
	voor bewustwording - voorbereidingsfase	-0,978	0,040
Opstellen informemorandum	voor bewustwording - oriëntatiefase	-0,783	0,020
	voor bewustwording - voorbereidingsfase	-1,068	0,006

Zoeken en vinden opvolger	voor bewustwording - voorbereidingsfase	-1,650	0,000
	na bewustwording - voorbereidingsfase	-1,144	0,011
	oriëntatiefase - overdrachtsfase	1,204	0,013
	voorbereidingsfase - overdrachtsfase	2,067	0,000
	voorbereidingsfase - post-overdrachtsfase	2,733	0,011
Voorbereiden van de opvolger	voor bewustwording - oriëntatiefase	-0,815	0,020
	voor bewustwording - voorbereidingsfase	-1,460	0,000
	voor bewustwording - overdrachtsfase	-1,071	0,016

Tabel 10: Verschillen in informatiebehoefte tussen bepaalde fasen van het bedrijfsoverdrachtsproces.

De derde kolom, het verschil in gemiddelde, geeft aan hoe het gemiddelde tussen de betreffende fasen verloopt. Een negatief getal betekent dat de behoefte toeneemt in de tijd, een positief getal betekent afname in de tijd. Zo is in de oriëntatiefase significant meer behoefte aan informatie over de algehele planning van bedrijfsoverdracht dan in de fase voor bewustwording (-0,958).

#### (Niet)familiebedrijf versus informatiebehoefte

Wanneer onderscheid gemaakt wordt tussen familie- en niet-familiebedrijven kunnen met betrekking tot de informatiebehoefte de volgende resultaten gepresenteerd worden. Het gaat om statistisch significante verschillen tussen deze twee bedrijfsoorten en de gemiddelde behoefte aan informatie op elk onderwerp. Niet-familiebedrijven hebben met betrekking tot de volgende onderwerpen significant een grotere behoefte aan informatie dan familiebedrijven.

- Verkoopgereed maken van de onderneming<sup>8</sup>
- Waardebepaling van de onderneming<sup>9</sup>
- Opstellen van een informatiememorandum<sup>10</sup>
- Zoeken en vinden van een opvolger<sup>11</sup>

#### Leeftijd van de ondernemer versus informatiebehoefte

Indien de leeftijdsklasse van de ondernemer wordt getoetst aan de informatiebehoefte wordt vastgesteld dat er een statistisch significant verschil bestaat tussen de leeftijd van de ondernemer en de behoefte aan informatie over het loslaten van de onderneming<sup>12</sup>. Hierbij geldt naarmate de ondernemer ouder wordt deze meer behoefte heeft aan informatie over het loslaten van de onderneming, zie tabel 11 op de volgende pagina. Voor de overige informatiebehoeften kan geen verband worden aangetoond in relatie met de leeftijd.

<sup>8</sup>  $(t=4,689; df=194; p<0,001)$ .

<sup>9</sup>  $(t=4,053; df=191; p<0,001)$ .

<sup>10</sup>  $(t=2,420; df=191; p=0,016)$ .

<sup>11</sup>  $(t=5,438; df=182; p<0,001)$ .

<sup>12</sup>  $(\chi^2=34,027; df=12; p<0,001)$ , 40% van de verwachte waarden < 5, ter controle  $(\chi_c=184; p<0,001)$ .

	Leeftijd in klassen				
	50-55	56-60	61-65	>65	Total
Zeer weinig	18 25,7%	21 28,0%	7 16,7%	0 0,0%	46 23,6%
Weinig	19 27,1%	10 13,3%	8 19,0%	1 12,5%	38 19,5%
Neutraal	25 35,7%	33 44,0%	10 23,8%	4 50,0%	72 36,9%
Veel	6 8,6%	10 13,3%	9 21,4%	3 37,5%	28 14,4%
Zeer veel	2 2,9%	1 1,3%	8 19,0%	0 0,0%	11 5,6%
Total	70 100,0%	75 100,0%	42 100,0%	8 100,0%	195 100,0%

Tabel 11: Leeftijd uitgezet tegen de behoefte aan informatie over het loslaten van de onderneming.

### Bedrijfsgrootte versus informatiebehoefte

De grootte van de onderneming is gedefinieerd aan de hand van het aantal werknemers dat de onderneming in dienst heeft. Omdat een verrassend hoog percentage zzp'ers verwacht de onderneming te gaan staken, zou verondersteld kunnen worden dat deze groep juist minder behoefte heeft aan informatie bij een eventuele bedrijfsoverdracht. De volgende resultaten geven een statistisch significant verband aan tussen de bedrijfsgrootte en de informatiebehoefte. Ook in deze twee tabellen is de bedrijfsgrootte verder uitgesplitst in de klasse <10. Dit is een officiële klasse in de definitie zoals die door de EU wordt gehanteerd. Echter, dit onderzoek bevat relatief veel ondernemingen met minder dan 10 personeelsleden. Vanwege deze reden is de klasse <10 verder uitgesplitst.

- Bedrijfsgrootte en de behoefte aan informatie over **algehele planning**.

	Bedrijfsgrootte in klassen					
	1	2	3-5	6-10	>10	Total
Zeer weinig	13 27,1%	6 15,8%	2 3,8%	2 12,5%	1 5,9%	24 14,0%
Weinig	5 10,4%	8 21,1%	4 7,7%	0 0,0%	6 35,3%	23 13,5%
Neutraal	18 37,5%	13 34,2%	14 26,9%	7 43,8%	5 29,4%	57 33,3%
Veel	9 18,8%	7 18,4%	26 50,0%	5 31,2%	4 23,5%	51 29,8%
Zeer veel	3 6,2%	4 10,5%	6 11,5%	2 12,5%	1 5,9%	16 9,4%
Total	48 100,0%	38 100,0%	52 100,0%	16 100,0%	17 100,0%	171 100,0%

Tabel 12: Bedrijfsgrootte (EU indeling) uitgezet tegen de behoefte aan informatie over de algehele planning.

Vanuit de kruistabel (tabel 12) valt af te leiden dat naarmate het bedrijf groter wordt er meer behoefte ontstaat aan informatie over de algehele planning van bedrijfsoverdracht.<sup>17</sup>

- Bedrijfsomvang en de behoefte aan informatie over het juridisch herstructureren van de onderneming.

	Bedrijfsomvang in klassen					Total
	1	2	3-5	6-10	>10	
Zeer weinig	17 34,7%	7 18,4%	12 20,7%	2 10,5%	3 21,4%	41 23,0%
Weinig	10 20,4%	7 18,4%	8 13,8%	2 10,5%	2 14,3%	29 16,3%
Neutraal	16 32,7%	8 21,1%	21 36,2%	5 26,3%	4 28,6%	54 30,3%
Veel	3 6,1%	9 23,7%	6 10,3%	8 42,1%	4 28,6%	30 16,9%
Zeer veel	3 6,1%	7 18,4%	11 19,0%	2 10,5%	1 7,1%	24 13,5%
Total	49 100,0%	38 100,0%	58 100,0%	19 100,0%	14 100,0%	178 100,0%

Tabel 13: Bedrijfsomvang (EU indeling) uitgezet tegen de behoefte aan informatie over het juridisch herstructureren van de onderneming.

In de kruistabel staat weergegeven dat ook de behoefte naar informatie over het juridisch herstructureren van de onderneming groeit naarmate het bedrijf groter wordt.<sup>18</sup>

Voor de overige informatiebehoeften kan geen verband aan worden getoond in relatie met de bedrijfsomvang. Ook is de data te gespreid om gefundeerde uitspraken te doen over de informatiebehoefte van elk onderwerp in relatie tot de branche, rechtsvorm of plaats.

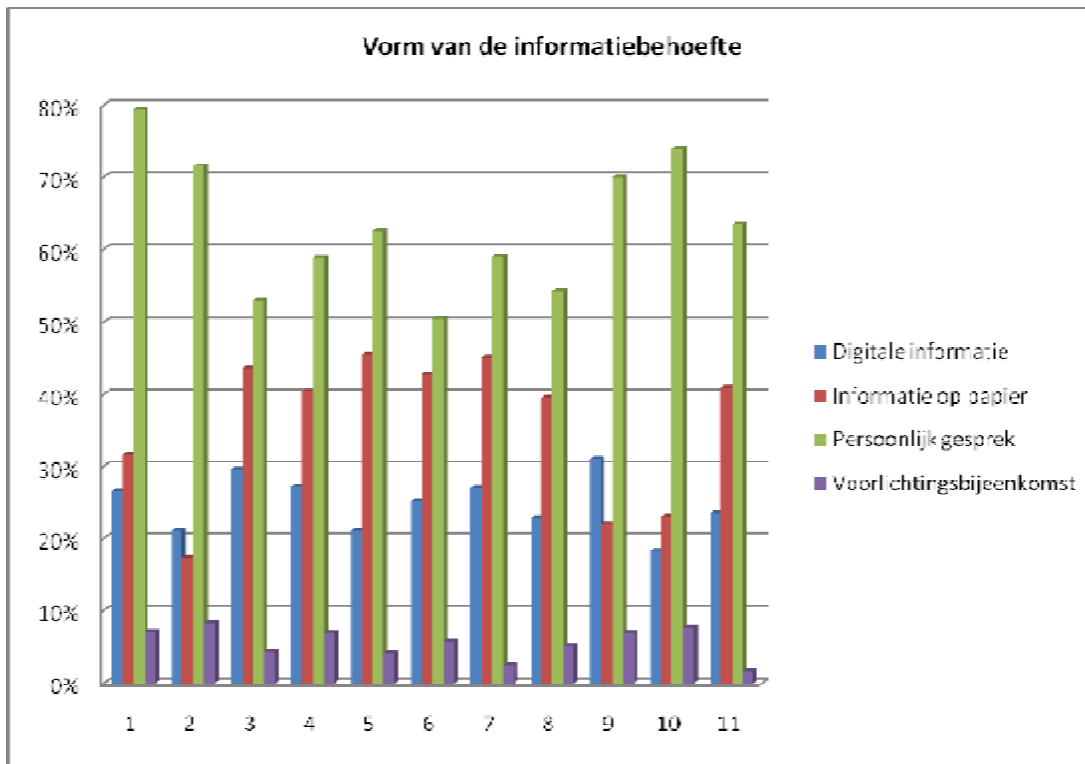
#### 4.2 Vorm van de informatiebehoefte

Nu de informatiebehoeften in elke fase van het proces van bedrijfsoverdracht zijn vastgesteld, kan de gewenste vorm van de informatiebehoeften in kaart worden gebracht. Het gaat om hoe de ondernemer de informatie over het betreffende onderwerp werst te ontvangen. Onderscheid wordt gemaakt tussen digitale informatie, informatie op papier, voorlichtingsbijeenkomsten en individuele gesprekken. De verdeling is weergegeven in figuur 5 op de volgende pagina.

Uit deze analyse blijkt dat vanuit de meeste ondernemers de informatiebehoeften bevredigd zien worden door middel van persoonlijke gesprekken. De percentages komen opgeteld uit op meer dan 100, dit komt doordat de ondernemer meerdere antwoorden kan geven per item. Opvallend is dat voorlichtingsbijeenkomsten laag scoren. Een verklaring hiervoor zou kunnen zijn dat deze algemeen van aard zijn en dat ondernemers hun anonimiteit verliezen als zij hierbij aanwezig zijn.

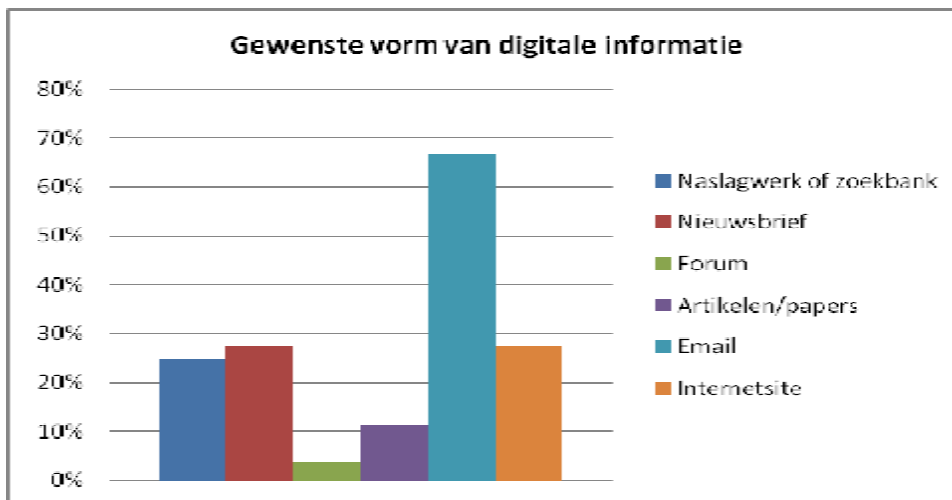
<sup>18</sup> ( $\chi^2=35,677$ ;  $df=16$ ;  $p=0,003$ ). 40% van de verwachte waarden < 5, ter controle ( $\tau_c=0,157$ ;  $p=0,008$ ).

<sup>19</sup> ( $\chi^2=26,565$ ;  $df=16$ ;  $p=0,017$ ). 40% van de verwachte waarden < 5, ter controle ( $\tau_c=0,160$ ;  $p=0,003$ ).



Figuur 5: De gewenste vorm waarin de ondernemer de informatie wenst te ontvangen.

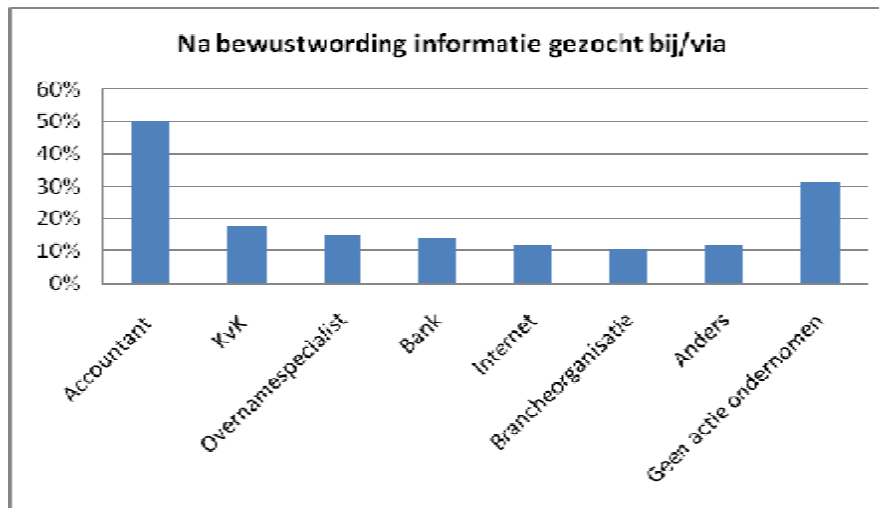
Indien de ondernemer de informatie digitaal wenst te ontvangen, heeft hij dat het liefst in de vorm van email. Zie de resultaten in figuur 6 hieronder. Het lijkt erop dat naarmate de ondernemer ouder wordt de behoefte aan digitale informatie afneemt. Andere verbanden tussen de vorm van informatie en de leeftijd van de ondernemer doen niet ter sprake aangezien hier de data te veel spreiding vertoont.



Figuur 6: De gewenste vorm waarin de ondernemer digitale informatie wenst te ontvangen.

### 4.3 Inschakeling van actoren voor vervulling informatiebehoefte

Nadat de ondernemer is gaan nadenken over bedrijfsoverdracht en zich dus bewust is geworden van de problematiek heeft hij een aantal acties ondernomen om informatie te verzamelen. Hieronder staat een grafiek wat dat procentueel weergeeft. Het blijkt dat de accountant het populairste kanaal is om aan informatie te komen (50%). Opvallend is ook dat 31% van de ondernemers geen actie heeft ondernomen.



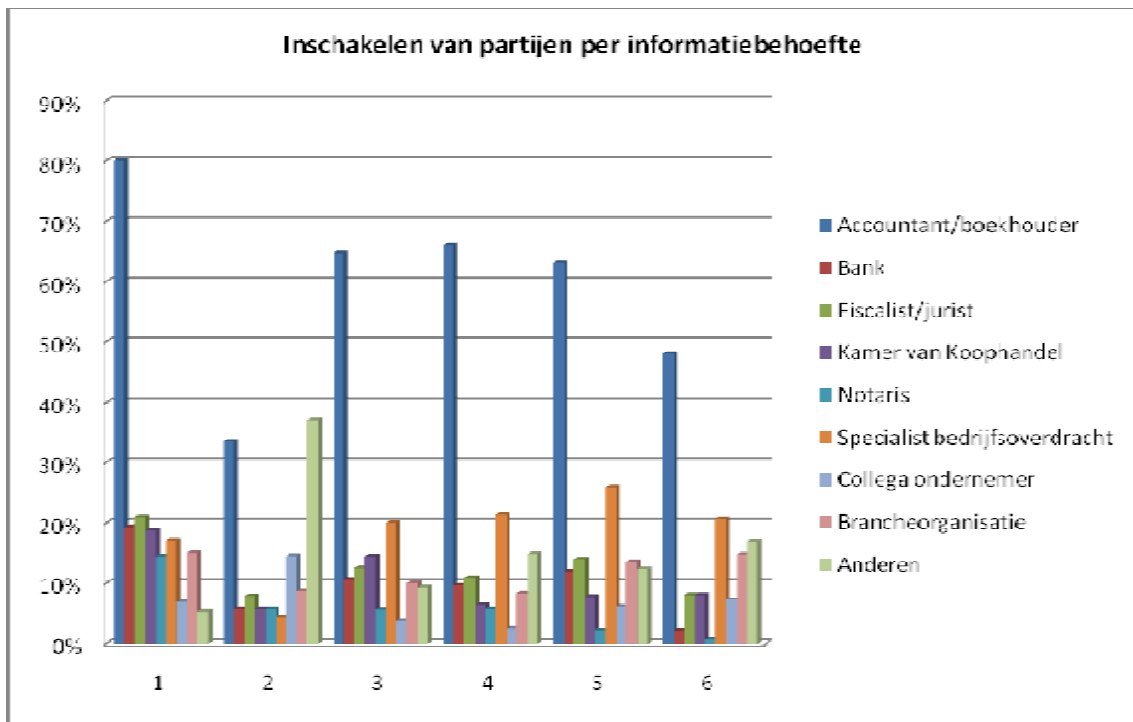
Figuur 7: Ondernomen acties nadat de ondernemer zich bewust is geworden

Omdat de meeste ondernemers de (complexe) bedrijfsoverdracht maar één keer in hun leven meemaken, zullen ondernemers advies en ervaring van specialisten vragen. Volgende stap is te kijken wie de ondernemer inschakelt tijdens het proces van bedrijfsoverdracht. Figuren 8 en 9 op de volgende pagina geven dit procentueel gezien weer. Als uitgangspunt zijn weer de onderwerpen (informatiebehoeften) gekozen, zoals die beschreven zijn in paragraaf 4.1. Ook hier liggen de percentages opgeteld boven de 100%, aangezien ook hier meerdere partijen geselecteerd konden worden.

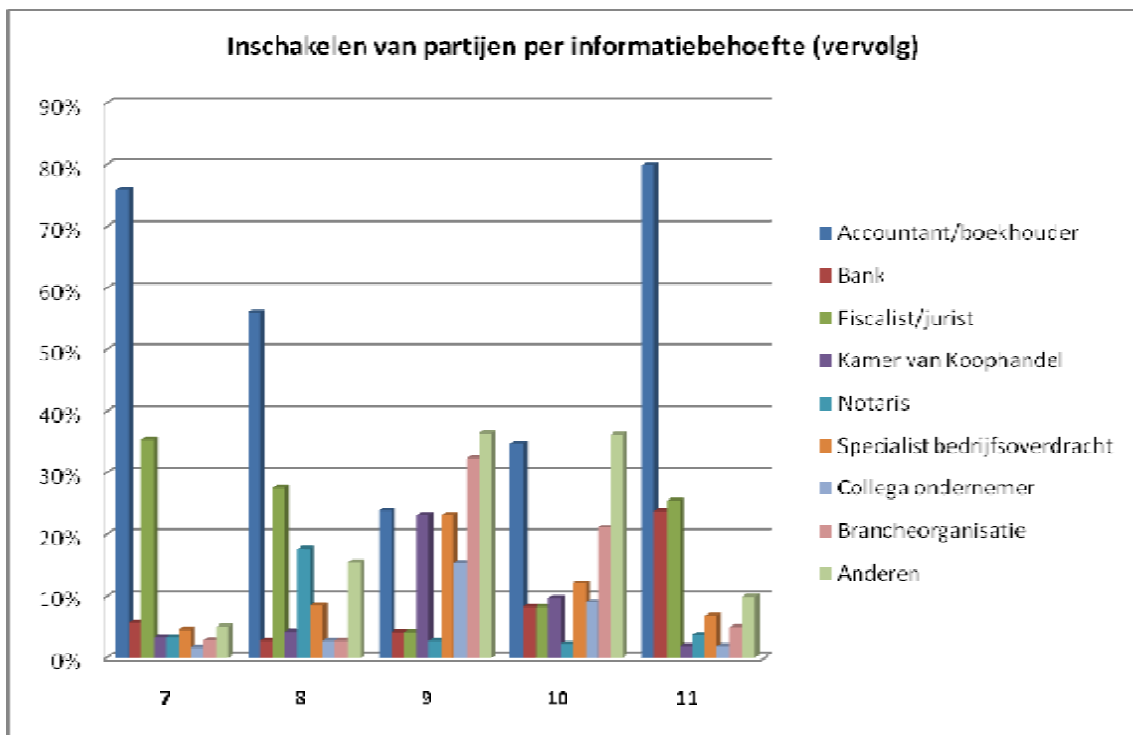
Wat opvalt is dat de accountant of boekhouder de meest geraadpleegde persoon is als het gaat om partijen die ingeschakeld worden tijdens het proces van bedrijfsoverdracht. Dit is volledig in lijn met eerder uitgevoerde onderzoeken. Dit kan verklaard worden door het feit dat deze persoon een rauwe band heeft met de ondernemer en dichtbij de organisatie staat. De ondernemer zal de accountant of boekhouder dan ook als eerste benaderen als het gaat om bedrijfsaangelegenheden.

Opmerkelijk is dat de categorie anderen hoog scoort bij het loslaten van de onderneming, het zoeken en vinden van een opvolger en het voorbereiden van de opvolger. In de meeste gevallen gaf de ondernemer aan zelf voor deze activiteiten zorg te dragen of de partner om advies te raadplegen.



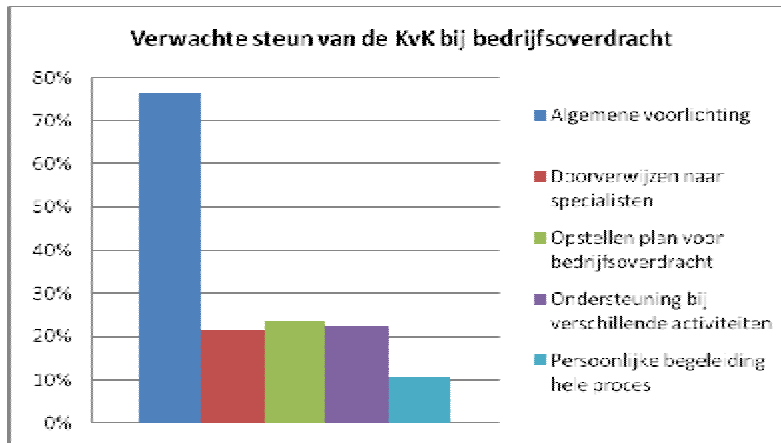


Figuur 8: Partijen die de ondernemer in denkt te schakelen per informatiebehoefte.



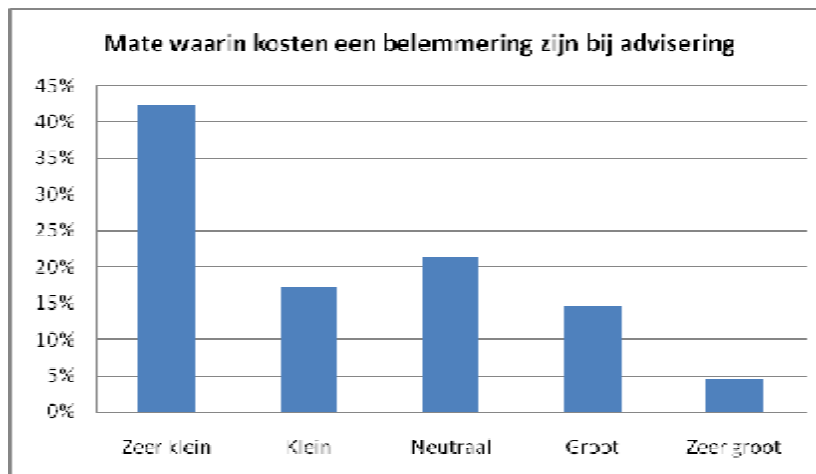
Figuur 9: Partijen die de ondernemer in denkt te schakelen per informatiebehoefte (vervolg).

De ondernemers is gevraagd welke rol zij van de KvK verwachten met betrekking tot de steun bij bedrijfsoverdracht. Het volgende staafdiagram laat zien dat zij algemene voorlichting over de bedrijfsoverdracht als belangrijkste taak van de KvK beschouwen. Het gaat in specifieke termen dan over eerstelijnsadviesgeving.



Figuur 10: De steun die ondernemers van de KvK verwachten.

Tevens is onderzocht of kosten voor het inschakelen van een adviseur een belemmering zijn. Het blijkt dat een groot deel van de ondernemers dit als een kleine tot zeer kleine belemmering ervaart.



Figuur 11: De mate waarin kosten een belemmering zijn voor de inschakeling van een adviseur.

Het is interessant te kijken hoe deze kostenperceptie gedurende de loop van het bedrijfsoverdrachtsproces verandert. Om te kijken of er verschillen in kostenperceptie bestaan tussen de fasen van het bedrijfsoverdrachtsproces wordt ANOVA gebruikt. De resultaten van ANOVA geven alleen aan of er wel of geen verschillen bestaan in de kostenperceptie en daarom wordt als extra toets de Bonferroni toets uitgevoerd. De resultaten geven nu dus aan of er verschillen zijn en tussen welke fasen van het bedrijfsoverdrachtsproces deze verschillen bestaan. Hieruit blijkt dat de kostenperceptie significant verschilt tussen de volgende fasen van het bedrijfsoverdrachtsproces.

## ANOVA

In hoeverre zijn kosten belemmering voor inschakelen adviseur

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	32,263	6	5,377	3,633	,002
Within Groups	315,264	213	1,480		
Total	347,527	219			

Tabel 14: ANOVA toets uit SPSS.

Significant verschil tussen de fasen	Verskil in gem.	Significantie
voor bewustwording - voorbereidingsfase	-0,958	0,025
oriëntatiefase - post-overdrachtsfase	1,195	0,015
voorbereidingsfase - post-overdrachtsfase	1,529	0,003

Tabel 15: Veranderende kostenperceptie gedurende het bedrijfsoverdrachtsproces.

De tweede kolom, het verschil in gemiddelde, geeft aan hoe het gemiddelde tussen de betreffende fasen verloopt. Een negatief getal betekent dat kosten meer een belemmering worden in de daaropvolgende fase, een positief getal betekent een afname. De bovenstaande tabel laat zien dat in de voorbereidingsfase kosten voor de inschakeling van een adviseur meer als een belemmering worden gezien dan wanneer de ondernemer zich nog niet bewust is van de problematiek rondom bedrijfsoverdracht. Men is dus minder bereid kosten te maken. Toch bestempelen ondernemers die reeds hun onderneming hebben overgedragen achteraf de kosten voor de inschakeling van een adviseur als niet belemmerend.

Wanneer de kostenperceptie wordt vergeleken met de bedrijfsgrootte kan worden vastgesteld dat naarmate de onderneming groter wordt (tot klasse 6-10), de ondernemer minder bereid is kosten te maken voor het inschakelen van een adviseur. Dit effect neemt vervolgens af indien de onderneming groter is dan tien werknemers, zoals onderstaande tabel laat zien.

	Bedrijfsgrootte in klassen					Total
	1	2	3-5	6-10	>10	
Zeer klein	34 56,7%	15 32,6%	3 21,4%	18 36,0%	13 59,1%	83 43,2%
Klein	7 11,7%	9 19,6%	1 7,1%	12 24,0%	6 27,3%	35 18,2%
Redelijk	13 21,7%	10 21,7%	3 21,4%	10 20,0%	3 13,6%	39 20,3%
Groot	3 5,0%	8 17,4%	6 42,9%	9 18,0%	0 ,0%	26 13,5%
Zeer groot	3 5,0%	4 8,7%	1 7,1%	1 2,0%	0 ,0%	9 4,7%
Total	60 100,0%	46 100,0%	14 100,0%	50 100,0%	22 100,0%	192 100,0%

Tabel 16: De vergelijking tussen bedrijfsgrootte en de mate waarin kosten een belemmering zijn voor advies.

Ook is het opvallend te noemen dat ondernemers die het bedrijf destijds hebben overgenomen minder bereid zijn kosten te maken voor het inschakelen van een adviseur dan ondernemers die het bedrijf zelf opgestart hebben,<sup>15</sup> zie onderstaande tabel.

	Achtergrond van het bedrijf			Total
	Overgenomen van familie	Overgenomen van niet-familie	Bedrijf zelf opgericht	
Zeer klein	9 17,0%	13 43,3%	70 52,6%	92 42,6%
Klein	13 24,5%	5 16,7%	20 15,0%	38 17,6%
Redelijk	18 34,0%	3 10,0%	24 18,0%	45 20,8%
Groot	10 18,9%	7 23,3%	14 10,5%	31 14,4%
Zeer groot	3 5,7%	2 6,7%	5 3,8%	10 4,6%
Total	53 100,0%	30 100,0%	133 100,0%	216 100,0%

Tabel 17: De vergelijking tussen de achtergrond van het bedrijf en de kostenperceptie van advisering.

#### 4.4 Rol van actoren tijdens het proces van bedrijfsoverdracht (interviews)

Nu de informatiebehoefte van ondernemers tijdens het proces van bedrijfsoverdracht bekend is evenals wie hij hierbij in denkt te schakelen, is het nu tijd om te kijken in welke informatiebehoefte bepaalde partijen (actoren) kunnen voorzien. Dit wordt betiteld als de aanbodkant. Om dit te bepalen zijn interviews gehouden met uiteenlopende specialisten op dit gebied.

Het proces van bedrijfsoverdracht kan worden opgesplitst, namelijk het voortraject en het vervoltraject. Het voortraject omvat hoofdzakelijk de 'zachte kant' van de overdracht ofwel een eerste oriëntatie op de mogelijkheden, loslaten van de onderneming en het maken van een planning. Indien de onderneming vanwege fiscale voordelen nog verkoopgereed moet worden gemaakt kan hier ook een juridische herstructurering worden doorgevoerd. Het vervoltraject, waarin de feitelijke overdracht in gang wordt gezet, wordt vooral bestempeld als het gedeelte waarin de 'harde kant' van de bedrijfsoverdracht plaatsvindt. Dit vervoltraject bestaat vooral uit de waardebeoordeling, onderhandelingen, het informatiememorandum, het zoeken en vinden van een geschikte opvolger, de intentieverklaring, due diligence onderzoek en de onderhandelingen over de uiteindelijke transactie. Adviseurs kunnen de ondernemer tijdens het gehele proces van bedrijfsoverdracht begeleiden, maar ook slechts een deeltraject (zoals een waardebeoordeling) vervullen. Hieronder staat een kleine samenvatting van de interviews en bij welk onderwerp welke adviseur komt kijken.

De accountant staat over het algemeen in direct contact met de ondernemer en zal dus eerste gesprekspartner zijn. Hij begeleidt de ondernemer door het gehele proces en heeft waar nodig een doorverwijsfunctie. Ook signaleert de accountant meestal als eerste de 'overdrachtsproblematiek' (emotioneel), waar andere adviseurs zich vaak bezig houden met de 'harde business' (vanaf de waardebeoordeling). De accountant is dus een belangrijke adviseur in het voortraject en managet de

<sup>15</sup> ( $\chi^2=24,245; df=8; p=0,002$ ).

emotionele aspecten. Klanten zijn net als bij banker vaak bestaande klanten, omdat ook banken dichtbij de ondernemer staan en tijdig overdrachtsplan(nen) (kunnen) signaleren.

Veelal hebben organisaties (accountantsorganisaties, banken) centrale divisies die gespecialiseerd zijn in bedrijfsoverdrachten. Deze divisies concentreren zich in het algemeen op overdrachten vanaf € 500.000 - € 1.000.000 en hoger. De accountmanager stuurt de ondernemer door naar de divisie en begeleidt zelf de kleinere overdrachten.

Juristen, fiscalisten en notarissen worden vaak ingeschakeld bij het verkoopgereed maken van de onderneming. Ondernemers worden vaak doorverwezen naar deze adviseurs door hun accountant, bank of andere adviseur. Echter, het notariële recht en ondernemingsrecht maken steeds meer een verschuiving naar de trajectbegeleiding. Ook de specialisten bedrijfsoverdracht (met als core business waardebeoordeling) beschouwen de doorverwijfsfunctie van andere adviseurs als belangrijk.

Wanneer wordt gekeken naar de adviesmarkt blijkt dus dat zij in alle informatiebehoeften voorziet. Maar waar ligt de grens? Elke partij wil natuurlijk graag klanten aan zich binden en de ondernemers persoonlijk begeleiden tijdens het gehele bedrijfsoverdrachtsproces. Welke taken zijn hierbij weggelegd voor de markt (privaat) en welke behoren tot de taak van de overheid (publiek)?

Om een onafhankelijk beeld te creëren is het noodzakelijk om per informatiebehoefte te beoordelen of hier specifieke eisen aan ter grondslag liggen alvorens goed in de informatiebehoefte te kunnen voorzien en de ondernemer te gaan begeleiden. Uitgangspunt is de mate waarin advies kan worden gegeven. Het volgende schema geeft dit kort weer.

	accountant	accountant	bank	bank	fiscalist	jurist	KvK	notaris	overdrachtspecialist	overdrachtspecialist	overdrachtspecialist
algehele planning	1	2	1	1		1	1	1	1		2
loslaten onderneming	1	1	1	1	1		1	1	1	1	1
opstellen ondernemingsplan	1	1	1	2		1	1		1		1
verkoopgereed maken onderneming	2	1	0	0	2	2	0	2	2	0	1
waardebeoordeling onderneming	2	2	0	0			0		2	2	2
opstellen informatie memorandum	2	2	2	2		2	1		2	2	2
fiscale/belastingtechnische informatie	2	1	0	0	2	1	1	2	1	0	1
juridisch herstructureren onderneming	0	0	0	0	0	2	1	2	0	0	1
zoeken en vinden opvolger	2	2	2	2			1		2	2	2
voorbereiden opvolger	1	1	1				1				0
financiële toezicht	1	0	2	2	1		1	2	1	0	

Tabel 18: De mate waarin verschillende actoren bijdragen aan de vervulling van informatiebehoeften, waarbij 0 = nuldelijnsadvisering (doorverwijzen); 1 = eerstelijnsadvisering (eenvoudige oplossingen); 2 = tweedelijnsadvisering (complexe oplossingen); 3 = derdelijnsadvisering (implementatie van oplossingen).

Uit tabel 18 blijkt dat de actoren vooral in het voortraject fungeren als een bewustmaker voor de ondernemer, vooral over het loslaten van de onderneming. De ondernemer kan van gedachten wisselen met de betreffende adviseur die hem voorziet van algemene, eenvoudige oplossingen voor de problematiek en waar nodig doorverwijst naar specialistische adviseurs. Voor het planner van de bedrijfsoverdracht wordt vaak een fiscale of financiële planning gemaakt. Dit vloeit voort in het verkoopgereed maken van de onderneming wat al meer specialistische, complexe oplossingen met zich meebrengt. De banken geven veelal een doorverwijzing op dit gebied.

Het vervolgetraject bevat met name óf een doorverwijzing (vanwege het specialisme) óf advies/begeleiding in de vorm van specialistische, complexe oplossingen. Voordat bijvoorbeeld een waardebeoordeling goed en gefundeerd kan worden uitgevoerd is eerst een degelijke opleiding vereist, net als advies over of begeleiding in fiscale en juridische aangelegenheden. Het zoeken en vinden van een geschikte opvolger gebeurt vaak via het netwerk van de adviseur of via gestructureerde databases binnen de adviesorganisatie.



## 5 Conclusie, discussie en aanbevelingen

Na het weergeven van de resultaten komen in dit hoofdstuk de conclusies en de daarbij behorende discussie aan de orde. De conclusies geven een antwoord op de deelvragen en kunnen daarmee direct teruggekoppeld worden. Ook worden de praktische bevindingen weerlegd aan de theorie over informatiebehoeften en wordt de wetenschappelijke bijdrage van dit onderzoek verduidelijkt.

Als meest genoemde reden voor bedrijfsoverdracht wordt de leeftijd van de ondernemer aangegeven (73,4%). Dit wordt vanuit de literatuur bekrachtigd. De belangrijkste aanleiding voor het overdragen van een bedrijf is dat de ondernemer met pensioen gaat (Flören & Zwartendijk, 2003; Geerts, 2004; EIM, 2005; Bruce & Picard, 2005). Opvallend is dat maar liefst 35% van de ondernemers zich nog niet met bedrijfsoverdracht bezighoudt. Deze groep bestaat hoofdzakelijk uit ondernemers in de leeftijdsklasse 50-55 jaar. Een verklaring hiervoor kan zijn dat de ondernemer denkt door te werken tot zijn 65<sup>e</sup>. Gezien dit feit en de maatstaf van vijf tot zeven jaar voor een succesvolle bedrijfsoverdracht moet hier verandering in komen. Deze groep moet zich eerder bewust worden indien zij niet zo lang door wenst te werken. In dit geval is de ondernemer zich niet bewust van de lange duur van het proces.

### 5.1 Informatiebehoefte tijdens het proces van bedrijfsoverdracht

Van de ondernemers die een ondernemingsplan hebben opgesteld waarvan bedrijfsoverdracht onderdeel uitmaakt, bevindt zich maar liefst 91,1% in het overdrachtsproces. Het blijkt dat een goede planning van de bedrijfsoverdracht positief gerelateerd is aan het succes van de overdracht (Mandl, 2004). Uit de theorie blijkt ook dat het opstellen van een ondernemingsplan (met bedrijfsoverdracht) een positieve invloed heeft op het soepel verlopen van de overdracht (Morris et al, 1997). Wanneer een specialist wordt ingeschakeld bij de bedrijfsoverdracht vergroot dit de kans dat een overdrachtsplan wordt geschreven (EIM, 2006). Hierdoor is de ondernemer zich bewust van de problematiek en kan hij tijdig actie ondernemen. Aan de hand van het ondernemingsplan wordt hij gedwongen na te denken over de toekomst.

De informatiebehoefte van ondernemers groeit gedurende het bedrijfsoverdrachtsproces tot de overdrachtsfase. Op de volgende pagina volgt nogmaals de rangschikking van de informatiebehoeften per fase, zoals die uit dit onderzoek naar voren is gekomen, aangevuld met het theoretische uitgangspunt. De behoeften die onder het deel 'theorie' staan, staan natuurlijk niet gerangschikt naar belangrijkheid. Het gaat er om dat volgens de theorie de ondernemer ergens in die fase behoefte zou moeten hebben aan die specifieke informatie. Het 'praktijkgedeelte' bevat de onderzoeksresultaten en deze zijn wel gerangschikt naar mate van afnemende behoefte.



Informatiebehoefte tijdens het bedrijfsoverdrachtsproces; theorie en praktijk				
	Oriëntatiefase	Vorbereidingsfase	Overdrachtsfase	Post-overdrachtsfase
Theorie	Algehele planning Loslaten onderneming Ondernemingsplan	Verkoopgereed maken Fiscale informatie Juridisch herstructureren Waardebepaling Informemorandum Zoeken/vinden opvolger	Vorbereiden opvolger	Financiële toekomst
Praktijk	Fiscale informatie Waardebepaling Financiële toekomst Verkoopgereed maken Zoeken/vinden opvolger Algehele planning Vorbereiden opvolger Ondernemingsplan Informemorandum Juridisch herstructureren Loslaten onderneming	Zoeken/vinden opvolger Vorbereiden opvolger Financiële toekomst Waardebepaling Fiscale informatie Algehele planning Verkoopgereed maken Informemorandum Ondernemingsplan Juridisch herstructureren Loslaten onderneming	Vorbereiden opvolger Fiscale informatie Financiële toekomst Waardebepaling Algehele planning Ondernemingsplan Juridisch herstructureren Loslaten onderneming Informemorandum Verkoopgereed maken Zoeken/vinden opvolger	Algehele planning Fiscale informatie Juridisch herstructureren Financiële toekomst Verkoopgereed maken Informemorandum Vorbereiden opvolger Waardebepaling Loslaten onderneming Ondernemingsplan Zoeken/vinden opvolger

Tabel 19: Informatiebehoefte tijdens het bedrijfsoverdrachtsproces, praktijkgedeelte is in afnemende mate van behoefte opgesteld. Voor de bijbehorende waarde van de behoeften wordt verwezen naar figuur 4 in paragraaf 4.1.

In de oriëntatiefase zou de ondernemer zich volgens de theorie bezig moeten houden met het loslaten van de onderneming en het plannen van de bedrijfsoverdracht. In de praktijk blijkt dat de ondernemer deze activiteiten geen prioriteit geeft. Het hoogst staat de behoefte aan informatie over de algehele planning, terwijl 'loslaten onderneming' zelfs helemaal onderaan staat. Het lijkt op uitstelgedrag, wat in de literatuur ook door diverse auteurs bevestigd wordt. De ondernemer blijkt juist behoefte te hebben aan informatie over fiscale zaken, waarden van de onderneming en de financiële toekomst. Dit is te verklaren omdat deze onderwerpen allemaal een directe financiële invalshoek hebben. De ondernemer wil te snel naar het einddoel zonder stapsgewijs het proces te doorlopen.

In de praktijk blijkt dat ondernemers in de voorbereidingsfase het meest behoefte hebben aan informatie over het zoeken en vinden van een opvolger, dit strookt met de theorie. Opvallend is dat de onderwerpen 'juridisch herstructureren van de onderneming', 'verkoopgereed maken van de onderneming' en 'opstellen informatiememorandum' laag scoren, terwijl dit volgens de theorie belangrijke punten zijn in de voorbereidingsfase. De ondernemer denkt met het verkoopgereed maken al in de oriëntatiefase aan de slag te gaan.

Volgens de theorie is het in de overdrachtsfase belangrijk dat de opvolger voorbereid wordt op het komende ondernemerschap. In de praktijk blijkt hieraan ook de grootste behoefte te zijn. Ook scoren hier informatie over de financiële toekomst en fiscale informatie hoog.

Ondernemers die hun onderneming recent hebben overgedragen en zich in de post-overdrachtsfase bevinden, geven aan het meest behoefte te hebben gehad aan informatie over de planning van de bedrijfsoverdracht, de fiscale aspecten en het juridisch herstructureren van de onderneming. Informatie over de financiële toekomst, die feitelijk volgens de theorie in deze fase thuishoort, is



afgezakt naar de vierde plek. De ondernemer heeft deze behoefte vaak vervuld in een eerder stadium van de overdracht.

Er worden veel significante verschillen in informatiebehoeften aangetroffen tussen de fase voor bewustwording en de oriëntatiefase/voorbereidingsfase. Dit kan verklaard worden doordat de ondernemer voordat hij zich bewust is een minimale kijk heeft op het overdrachtsproces.

Verschillen doen zich ook voor tussen de oriëntatiefase/voorbereidingsfase en de overdrachtsfase wat betreft de behoefte aan informatie over het verkoopgereed maken van de onderneming. In de overdrachtsfase wordt dit minder belangrijk gevonden. Dit komt overeen met de theorie dat zegt dat het verkoopgereed maken van een onderneming juist een activiteit is voor de voorbereidingsfase (Geerlings, 2005).

Significante verschillen worden tevens waargenomen tussen de oriëntatiefase-voorbereidingsfase, voorbereidingsfase-overdrachtsfase en voorbereidingsfase-postoverdrachtsfase als het gaat om het zoeken en vinden van een geschikte opvolger. Wederom is deze behoefte aan informatie later in het proces minder. Op het eerste gezicht is dit vreemd, omdat in de voorbereidingsfase juist een opvolger gezocht zou moeten worden en de behoefte dan het grootst zou zijn (Matser, 2008). Een verklaring hiervoor is dat de ondernemer al eerder een opvolger op het oog heeft (wellicht familie) en er van uit gaat dat deze het bedrijf wel over gaat nemen.

Niet-familiebedrijven hebben een grotere informatiebehoefte dan familiebedrijven als het gaat om de volgende onderwerpen: verkoopgereed maken van de onderneming, waardebeoordeling van de onderneming, opstellen van een informatiememorandum en het zoeken en vinden van een geschikte opvolger. Een verklaring voor het verschil in behoefte wat betreft het zoeken en vinden van een opvolger is logisch; de ondernemer van het familiebedrijf neemt aan dat een familielid het bedrijf gaat overnemen. De overige verschillen kunnen als volgt verklaard worden. Een opvolger binnen de familie zal niet zo snel een informatiememorandum willen inzien, aangezien hij het bedrijf vaak al kent. Voor de waardebeoordeling geldt dat de ondernemer in het familiebedrijf liever ziet dat de onderneming goed wordt overgedragen (continuïteit) dan dat hij gaat voor een maximale verkoopopbrengst.

Wanneer de leeftijd van de ondernemer wordt getoetst aan de informatiebehoefte blijkt dat naarmate de ondernemer ouder wordt hij meer behoefte heeft aan informatie over het loslaten van de onderneming. Dit is te verklaren doordat de ondernemer de bedrijfsoverdracht steeds verder uitstelt en zodoende minder goed kan loslaten. Deze ondernemers worden zich steeds meer bewust, omdat de pensioensgerechtigde leeftijd in beeld komt. Oudere ondernemers denken relatief vaker de onderneming te staken. Een kanttekening die hierbij gemaakt kan worden is dat het vaak gaat om zzp'ers die hun bedrijfsactiviteiten staken. Zij hebben geen verantwoordelijkheid voor personeel.

Wat betreft de bedrijfsgrootte kan worden geconcludeerd dat naarmate het bedrijf groter wordt er meer behoefte is aan informatie over algehele planning van de bedrijfsoverdracht en over het juridisch herstructureren van de onderneming. Een verklaring voor de grotere behoefte aan informatie over de algehele planning van de bedrijfsoverdracht is dat de ondernemer de overdracht goed wil voorbereiden zodat de onderneming na de overdracht succesvol in de markt kan opereren. Ondernemers met een grotere onderneming hebben een groter verantwoordelijkheidsgevoel wat betreft hun personeel. Een duidelijke verklaring waarom de andere informatiebehoeften dan niet significant verschillen is er niet.

### 5.1.1 Vorm van de informatiebehoefte en de inschakeling van actoren

De MKB ondernemer ziet zijn informatiebehoefte het liefst bevredigd worden door middel van persoonlijke gesprekken (50-80%). Een nadeel is dat deze zeer intensief zijn voor de adviseur en een

specifieke aanpak vereisen. Op de tweede plaats staat informatie op papier als meest gewenst, gevolgd door digitale informatie. Informatie op papier is dus populairder. Dit kan komen doordat de doelgroep 50 jaar en ouder is. Indien de ondernemer de informatie digitaal wenst te ontvangen dient dit te gebeuren per email. Verrassend laag scoort de voorlichtingsbijeenkomst (<8%). Hiervoor is de verklaring dat ondernemers hun anonimiteit verliezen als zij hierbij aanwezig zijn en de informatie die hier ingewonnen kan worden te algemeen van aard is.

De accountant of boekhouder wordt door de ondernemer het vaakst ingeschakeld tijdens het proces van bedrijfsoverdracht. Dit strookt met andere onderzoeken. De accountant/boekhouder heeft namelijk een nauwe(vertrouwers)band met de ondernemer en staat dichtbij de organisatie. De ondernemer zal de accountant of boekhouder dan ook als eerste beraderen als het gaat om bedrijfsaangelegenheden. De specialist bedrijfsoverdracht scoort ook goed, net als de fiscalist.

Opmerkelijk is dat de categorie anderen hoog scoort bij het loslaten van de onderneming, het zoeken en vinden van een opvolger en het voorbereiden van de opvolger. In de meeste gevallen gaf de ondernemer aan zelf voor deze activiteiten zorg te dragen of de partner om advies te raadplegen.

Het blijkt dat een groot deel van de ondernemers de kosten voor het inschakelen van een adviseur niet als belemmerend ervaart. Tussen de fasen van bedrijfsoverdracht bestaat enig verschil. In de voorbereidingsfase is de ondernemer significant minder bereid kosten te betalen voor de inschakeling van een adviseur dan wanneer de ondernemer zich nog niet bewust is van de problematiek rondom bedrijfsoverdracht. Dit kan als oorzaak hebben dat in de voorbereidingsfase de advieskosten al hoger oplopen en dat de ondernemer dit als negatief ervaart, helemaal als geen tastbaar resultaat wordt bereikt. Immers, de overdracht is dan nog niet voltooid en er is al een grote hoeveelheid aan kosten betaald. Ook bestempelen ondernemers die reeds hun onderneming hebben overgedragen de kosten voor de inschakeling van een adviseur als niet belemmerend. Dit is het tegenovergestelde effect en kan veroorzaakt worden doordat de ondernemer erkent dat de inschakeling van een adviseur noodzakelijk was en de voordelen er na die tijd van inzielt.

## 5.2 De rol van actoren tijdens het proces van bedrijfsoverdracht

De overheid vindt het zeer belangrijk dat bedrijfsoverdrachten slagen gezien de werkgelegenheid die hiermee gemoeid is. Een taak van de overheid is dan ook te zorgen dat ondernemers goed en gepast worden voorgelicht over bedrijfsoverdracht (publieke functie). Het is belangrijk voor de ondernemer om een goed beeld te hebben bij de complexiteit van het bedrijfsoverdrachtsproces. Het gaat dan om de algehele planning van bedrijfsoverdracht en bewustwording over de emotionele aspecten die erbij komen kijken (loslaten van de onderneming). Modellen voor het opstellen van een ondernemingsplan met als onderdeel bedrijfsoverdracht moeten beschikbaar worden gesteld. Waar nodig moet de overheid of KvK de ondernemer bij deze onderwerpen actief begeleiden en doorverwijzen naar specialisten (nulde- en eerstelijnsadvisering). Ook het zoeken en vinden van een geschikte opvolger zou een taak van de overheid of KvK kunnen zijn, geen opvolger betekent immers geen overdracht.

Het verkoopgereed maken van een onderneming (inclusief fiscale en juridische wet- en regelgeving) en het uitvoeren van een waardebepaling vereisen echter specifieke kennis waardoor gespecialiseerde instanties deze activiteiten goed tot hun rekening kunnen nemen. Met deze (private) activiteiten zijn commerciële belangen gemoeid en dus geschikt voor de adviesmarkt. De markt richt zich op deze manier meer op de tweedelijnsadvisering.

Bij het vaststellen van de rol van de KvK bij bedrijfsoverdracht is het belangrijk te weten dat de overheid zich normaal gesproken niet mengt in zaken waar de markt activiteiten ontplooit. Echter, wanneer de markt bepaalde activiteiten zichzelf niet toe-eigent of waar het maatschappelijk belang

een rol speelt, kan de overheid taken tot zich nemen. Nu is de KvK geen overheid, maar een zelfstandig bestuursorgaan (ZBC). Dat betekent dat ze tussen de overheid en de markt opereert. De rol van de KvK is dan namelijk algemene voorlichtingsbijeenkomsten organiseren om ondernemers bewust van het proces te maken en door te verwijzen naar specialisten. Deze gedachte wordt door de ondernemers ook ondersteund doordat maar liefst 77,6% van mening is dat de KvK hen bij moet staan door middel van algemene voorlichting over bedrijfsoverdracht. Waar ondernemers vaak tegen aan lopen is dat de waardebepaling tegenvalt, persoonlijke goodwill moet worden omgezet naar goodwill van de onderneming. Dit kan gezien worden als een bewustwordingsproces waar de KvK een rol in kan spelen. Bedrijven die niet interessant zijn voor de marktwerking (en die geen advieskosten kunnen/willen betalen) kunnen door de KvK worden begeleid bij een eventuele overdracht of beter verkoopbaar worden gemaakt. Deze bedrijven bestaan meestal uit 1-5 werknemers of vertegenwoordigen een waarde van <100.000 euro. Een verklaring hiervoor is dat juist de ondernemingen die baat zouden hebben bij de hulp van adviseurs niet de middelen hebben om er gebruik van te maken (Harveston et al, 1997; EU, 2002). Na de overdracht scheiden de wegen van onderneming en adviseur, dus wellicht is hier ruimte voor de KvK voor advisering van de oud-ondernemer over de mogelijkheden na overdracht.

Samenvattend kan worden vastgesteld dat de bewustwording een taak is voor de provincie en de KvK. De activiteiten in de oriëntatiefase, met name de planning van de bedrijfsoverdracht is een taak die geschikt is voor de KvK, aangezien de marktwerking hier niet geheel op inspeelt. De voorbereidingsfase komt voor rekening van de advieswereld, omdat hier commerciële belangen mee gemoeid zijn. Een uitzondering is het zoeken en vinden van een opvolger, dit kan ook door de KvK of de provincie worden gedaan. Geen opvolger betekent geen overdracht en dat is nadelig voor de werkgelegenheid en het economisch klimaat. De overdrachtsfase, waarin vooral onderhandelingen plaatsvinden en de opvolger wordt voorbereid op het ondernemerschap zijn taken voor de markt. Echter, afhankelijk van de bedrijfsgrootte en -waarde kan de KvK bedrijven persoonlijk begeleiden tijdens het gehele proces van bedrijfsoverdracht, aangezien de markt deze bedrijven niet oppakt.

### 5.3 Aanbevelingen

Het afsluitende deel van deze scriptie bevat een aantal aanbevelingen richting beide opdrachtgevers, de provincie Overijssel en de KvK Gost Nederland. Deze aanbevelingen zijn vooral praktisch van aard, echter er zijn ook aanbevelingen voor vervolgonderzoek.

#### 5.3.1 Aanbevelingen voor vervolgonderzoek

Het gaat hierbij om de kleine ondernemingen die niet door de advieswereld worden begeleid. Het wordt aanbevolen om een vervolgonderzoek in te stellen naar deze bedrijven, zijn ze gemakkelijk verkoopbaar? Een verklaring voor het feit dat ze niet door specialisten worden begeleid is dat ze te weinig rendement opleveren. Veel van deze ondernemers denken hun onderneming te gaan staken. Gezien het aantal kleine bedrijven zou dit zonde zijn denkende aan de werkgelegenheid. De vraag is dan hoe kleine bedrijven interessant voor de verkoop gemaakt kunnen worden. Een mogelijke onderzoeksvraag zou zijn: Wat is de invloed van kleine bedrijven en zzp'ers op de sociale gemeenschap, zoals het voorzieningenniveau in plattelandskernen, en op welke manier kunnen deze bedrijven aantrekkelijker voor overdracht worden gemaakt?

In de literatuur wordt veel geschreven over het feit dat bedrijfsoverdracht een kritische fase van het ondernemerschap is en dat het niet plannen ervan kan leiden tot faillissement. Interessant voor vervolgonderzoek is om te weten waarom deze ondernemingen failliet gegaan zijn. Is dit tijdens het bedrijfsoverdrachtsproces gebeurd of juist ervoor, doordat de ondernemer het steeds uitstelde? Waarom was er dan geen informatiebehoefte of kon er juist niet in worden voorzien? Een

onderzoeksvraag zou kunnen zijn: Welke mispercepties over het bedrijfsoverdrachtsproces bestaan bij ondernemers die failliet zijn gegaan en welke succes- en faalfactoren spelen hierbij een rol?

Dit onderzoek heeft bijgedragen aan het in kaart brengen van de informatiebehoefte tijdens elke fase van het bedrijfsoverdrachtsproces. Het beeld zou wellicht nog duidelijker zijn geweest wanneer ondernemers tijdens het hele proces van bedrijfsoverdracht worden gevolgd om te kijken hoe de behoefte daadwerkelijk in de tijd verandert. Een derde mogelijkheid voor vervolgonderzoek zou dus een longitudinaal onderzoek zijn waarbij tevens het succes van de bedrijfsoverdracht wordt gemeten. Aan de hand hiervan zou een soort 'overdrachtsprotocol' voor bepaalde typen bedrijven opgesteld kunnen worden.

### 5.3.2 Aanbevelingen voor de provincie Overijssel

Dit onderzoek toont aan dat 35% van de ondernemers ouder dan 50 jaar zich nog niet met bedrijfsoverdracht bezighouden. Het gaat vooral om de klasse van 50-55 jaar. Het is dus belangrijk dat ondernemers wellicht al vóór hun 50<sup>e</sup> jaar bewust worden gemaakt van het feit dat bedrijfsoverdracht op een gegeven moment onvermijdelijk is. Naarmate de ondernemer ouder wordt, heeft hij namelijk een grotere behoefte aan informatie over het loslaten van de onderneming. Bedrijfsoverdracht moet worden gezien als een kans om de onderneming op een succesvolle manier voort te zetten. Een hulpmiddel daarbij is het houden van bewustwordingscampagnes onder accountants en banken, omdat zij dichtbij de ondernemer staan en omdat de ondernemer de accountant als eerste gesprekspartner ziet. Zij kunnen de ondernemer bewust maken van het feit dat bedrijfsoverdracht een tijdige voorbereiding vereist. Via het handelsregister van de KvK kunnen doelgroepen geselecteerd worden voor een specifieke benadering.

De huidige kredietcrisis zal zeker bijdragen aan een vermindering van het aantal bedrijfsoverdrachten mede doordat opvolgers geen of slecht aan financiering bij de bank kunnen komen. De ondernemer wordt echter wel ouder en moet dus nog steeds tijdig met de bedrijfsoverdracht beginnen. Nu is het belangrijk dat de ondernemer de kans ziet en zijn bedrijf verkoopgereed maakt, zodat wanneer betere economische tijden in het vooruitzicht zijn de ondernemer het verkooptraject direct kan starten. Voor de korte termijn zijn hier wellicht maatregelen van de overheid nodig in de vorm van een verlaging van de overdrachtsbelasting.

Stel starters in de gelegenheid een onderneming over te nemen, in plaats van er zelf een te starten. Het blijkt dat financiële middelen het grootste knelpunt zijn voor startende overnemers. Enerzijds zou de provincie Overijssel (financiële) maatregelen moeten treffen om het makkelijker en aantrekkelijker te maken een bedrijf over te nemen. Anderzijds is het belangrijk dat de provincie Overijssel ondernemers die een eigen bedrijf willen starten van deze mogelijkheden bewust maakt. Hierbij kan gedacht worden aan een HBO of WO opleiding met een 'starten door overnemen' gedachte, via een samenwerkingsverband met bijvoorbeeld de Universiteit Twente of Saxion Hogescholen. Dit zou een aanvulling zijn op reeds bestaande opleidingen met betrekking tot ondernemerschap.

### 5.3.3 Aanbevelingen voor de Kamer van Koophandel Oost Nederland

De KvK moet zich in het bewustwordingsproces actief opsteller door ondernemers te informeren over het proces van bedrijfsoverdracht, dat het een proces is dat enkele jaren in beslag kan nemen en welke activiteiten hierbij komen kijken. Dit kan de KvK doen door het organiseren van voorlichtingsbijeenkomsten, maar gezien de behoefte ook via persoonlijke gesprekken. Het is ook belangrijk dat een eerste stap gemaakt wordt in de richting van de advieswereld. Gebrek aan kennis en ervaring leidt namelijk tot drempels bij het vinden het inschakelen van de juiste adviseurs

(Engelenburg en Kommers, 2003). Een mogelijke strategie hierin is dat ondernemers al worden benaderd en voorzien van informatie (informatiepakket) wanneer ze tussen de 45 en de 50 jaar oud zijn. Wellicht tonen ondernemers dan meer openheid en flexibiliteit ten aanzien van een bedrijfsoverdracht. Vervolgens dienen voorlichtingsbijeenkomsten (met de mogelijkheid voor een persoonlijke vervolgspraak) ervoor om het gevoel voor de overdracht te versterken en te zorgen dat de ondernemer er ook daadwerkelijk mee begint. Ondersteuning zou hierbij kunnen komen van een klankbordgroep bestaande uit ouder-ondernemers die zelf hun bedrijf hebben overgedragen. Voor het benaderen van specifieke groepen ondernemers, zoals selectie op leeftijd voor een gepaste aanpak, zou het ministerie van Economische Zaken gegevens kunnen prijsgeven aan de KvK. Wanneer met deze gegevens vertrouwelijk wordt omgegaan en de KvK deze groepen ondernemers aanschrijft, kunnen ondernemers tijdig kennis maken met het fenomeen bedrijfsoverdracht. Zo worden ondernemers zich eerder bewust van de problematiek en zodoende worden succesvolle bedrijfsoverdrachten gestimuleerd.

Uit het onderzoek van Mars (2007) blijkt dat de zakelijke dienstverlening, de landbouw en de bouwnijverheid de branches zijn die zich het minst bewust zijn, terwijl ze een groot economisch effect hebben op de provincie Overijssel. Van belang is dus deze sectoren actief van informatie te voorzien door het houden van bewustwordingscampagnes. Wellicht kunnen brancheorganisaties hierbij een belangrijke rol vervullen. Ondernemers geven aan digitale informatie het liefst per email te ontvangen. Een idee is om deze ondernemers een informerende email te sturen waarin het proces van bedrijfsoverdracht wordt toegelicht, met specifieke branche-ervaringen en een mogelijkheid voor de ondernemer om contact op te nemen met de KvK.

De KvK kan in de oriëntatiefase ondernemers helpen bij het opstellen van een ondernemingsplan (met als onderdeel bedrijfsoverdracht) om zo knelpunten inzichtelijk te maken en de hele overdracht in te plannen. Dit werkt verduidelijkend voor de ondernemer en het heeft gezien de literatuur een positieve invloed op het soepel verlopen van de bedrijfsoverdracht en het succes van de onderneming na de overdracht. Ook weet de ondernemer op deze manier welke stappen ondernomen moeten worden en kan zijn beeld ten aanzien van het proces worden bijgesteld naar 'zoals het in theorie moet'. De KvK kan elke ondernemer gedurende het gehele proces van bedrijfsoverdracht bijstaan in de naleving van het ondernemingsplan en doorverwijzen naar specialisten (nuldelijnsadvisering). De echte persoonlijke begeleiding en advisering kan de KvK doen voor de kleinere ondernemingen met minder dan vijf werknemers of een waarde van <100.000 euro.



## 6 Bibliografie

- Astrachan, J. H., & Shanker, M. (2003). Family business contribution to the U.S. economy: A closer look. *Family Business Review*, 3, p. 211- 219.
- BDO. (2008). *Cijfers en feiten van het familiebedrijf*. BDO CampsObers Accountants & Adviseurs.
- Bjuggren, P.O. & Sund, L.G. (2001). Strategic decision making in intergenerational successions in small- and medium-size family-owned businesses. *Family Business Review* 14 (1), 11-24.
- Bruce, D., Picard, D. (2005), *Making Succession a Success: Perspectives from Canadian SME's*, Conference Paper ICSB 2005 World conference, Washington DC.
- Centraal Beheer Achmea, Staal Bankiers & Jonkers Adviesgroep. (2005). *Op tijd, Op pad. Onderzoeksrapport*.
- CVB. (2005). *Regio-onderzoek utrechtse ondernemers en hun bedrijfsopvolging*. Bilthoven: stichting Centrum voor Bedrijfsopvolging.
- Department of Trade and Industry (DTI). (2004). *Passing the Baton: Encouraging Successful Business Transfers: Evidence and Key Stakeholder Opinion*. Rapport in opdracht van UK Small Business Service, Sheffield.
- Eijck R. P. van der, Flören R. H., & Jansen S. F. (2004). *Financiering van de bedrijfsoverdracht binnen familiebedrijven*. Deventer: Kluwer.
- EIM. (2004). *Bedrijfsoverdrachten in het MKB*.
- EIM. (2005). *Entrepreneurship in the Netherlands, Business transfer: a new start*. Zoetermeer: EIM Business & Policy Research.
- EIM. (2006a). *De externe adviseur bij bedrijfsoverdrachten in het MKB*. Zoetermeer: EIM Business & Policy Research.
- EIM. (2006b) *Kenmerken van overnemers versus ondernemers*.
- Engelenburg, M., and J. Kommers (2003), *Ruimte voor bedrijfsoverdrachten in Nederland*, RZO: Den Haag
- Europese Commissie. (2001). *Eurostat, Enterprise in Europe: sixth report*. Brussel: Europese Commissie.
- Europese Commissie. (2002). *Eindverslag van de deskundigengroep inzake de overdracht van kleine en middelgrote ondernemingen*. Brussel: Europese Commissie.
- Faber, L.P.D. (2003). Overdracht aan werknemers. ESB, Dossier bedrijfsoverdracht, 88 (4402) p. D10.
- Flören, R.H. (2002), *Crown prince's in the clay, An Empirical Study on The Tackling of Succession*, Gorcum, Assen.
- Flören, R.H., Nandram, Sharda S., 2007, *Bedrijfsoverdracht in het MKB: een nieuwe stap voor de ondernemer*, Nyenrode Business Universiteit.
- Flören, R.H. en G.W. Zwartendijk (2003), *Star nog flexibel*, *Economische Statistische Berichten*, (Dossier Bedrijfsoverdracht), 88<sup>e</sup> jrg., nr. 4402, 15 mei, blz. D10 en Ministerie van Economische Zaken (2003)
- Geerlings, J.R. (2005). "Het opvolgingsproces", In: Burggraaf, W., Flören, R.H., Kunst, J.V.M. (Eds.) (2005). *Ondernemerschap en ondernemen. De ondernemer centraal*, Netwerk Pers, Zwolle.

- Geerts, A., Herrings, W., & Peek M. (2004), *Change of ownership creates new prospects in SME sector*, SME Special 2004, ING Economics Department, Amsterdam.
- Gersick, K.E., J.A. Davis, M. McCollom Hampton & . Lansberg, 1997, *Generation to generation*, Boston, Harvard Business School Press.
- Gersick, K. E., Lansberg, I., Desjardins, M., & Dunn, B. (1999). Stages and transitions: Managing change in the family business. *Family Business Review*, 12 (4), p. 287-297.
- Gibb, A., 'Development of support networks for small businesses – criteria for effectiveness', *Paper 32' conferentie van de International Council for small businesses, Vancouver, 1987*
- Goldberg, S. D. ( 1996). Research note: Effective successors in family-owned businesses: Significant elements. *Family Business Review*, 9 (2), p. 185– 197.
- Goldberg, S.D., & Wooldridge, B., (1993). Self-Confidence and Managerial Autonomy: Successor Characteristics Critical to Succession in Family Firms, *Family Business Review*, 6 (1), p. 55–73.
- Griffeth, R.W., Allen, D. G., & Barrett, R. (2006). Integration of family-owned business succession with turnover and life cycle models: Development of a succession retention process model. *Human Resource Management Review*, 16 (4), p. 490-507.
- Handler, W.C. (1989). Methodological Issues and Considerations in Studying Family Businesses. *Family Business Review*, 2 (3), p. 257-276.
- Handler, W.C. (1990). Succession owner-managed and family firms. A mutual role adjustment between the entrepreneur and the next generation. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 15 (19), p. 37–51.
- Handler, W.C. (1991). Key interpersonal relationships of next generation family members in family firms. *Journal of Small Business Management*, 28, p. 21-32.
- Harveston, P. D., Davis, P. S., & Lynden, J. A. (1997). Succession planning in family business: The impact of owner gender. *Family Business Review*, 10 (4), p. 373– 396.
- Harvey, M., Evans, R. (1995), Life After Succession in the Family Business: Is It Really the End of Problems? *Family Business Review*, 8(1), pp. 3-16.
- Hullenaar (2003). "DGA-er voor de oude dag niet afhankelijk van verkoopwaarde van bedrijf" NIPORapport B3253/B3254, in opdracht van Rabobank Nederland, Amsterdam.
- ING. (2005). *Bedrijfsoverdracht in het MKB, moeilijk of makkelijk?* Rapport.
- Kamer van Koophandel (2006). *Overdrachtspakket. Een handleiding voor de overdracht van uw bedrijf.*
- Kaplan, S. and R. Ruback, 1995, *The Valuation of Cash Flow Forecasts: An Empirical Analysis*, Journal of Finance, v50, p. 1059-1093.
- Kikkert, M.W.L., 2003, 'Het belang van soepele overdracht', *Economische Statistische Berichten* 88 (4402), D3-D4.
- Kimmenade, M. A. van de (2003). *Verkoop van een familiebedrijf*. Tilburg: Koninklijke Drukkerij Broese en Peereboom.
- Lansberg, I., 1988, 'The succession Conspiracy', *Family Business Review*; 1 (2), p. 119-143.
- Lansberg, I. (1999), *Succeeding generations: Realizing the dream of families in business*, Boston: Harvard Business School Press.

- Lee, K.S., Lim, G.H., & Lim, W.S (2003). Family business succession: Appropriation risk and choice of successor, *Academy of Management Review*, 28 (4), p. 658.
- Le Breton-Miller, I., Miller, D. & Steier, L.P. (2004), 'oward an Integrative Model of Effective FOB Succession, *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol.28, p. 305-309.
- Levinsor, H. (1974). Don't choose your own successor. *Harvard Business Review*. 52 (6), p. 53-62.
- Litz, R.A. (1995). The Family Business, Towards Definitional Clarity. *Family Business Review*, 8 (2), 71-81.
- Longenecker, J. G., & Schoen J. E. (1978). Management succession in the family business. *Journal of Small Business Management*, 1-6.
- Maathuis, G.S.D. (1995). *Adviesprocessen en advieskwaliteit*, Eburon, Delft.
- Mandl, I. (2004). Business Transfers and Successions in Austria', paper presented to ISBE Research and Policy Conference, Teesside University, 2-4 November.
- Mars, R. (2007). *Bedrijfsopvolging, Een kwestie van bewustwording?* Enschede: Universiteit Twente.
- Martin, C., Martir, L. M. & Mabbett, A. (2002). SME ownership succession — business support and policy implications', rapport in opdracht UK Small Business Service, DTI Small Business Service, Sheffield.
- Matser, I., (2008). *Familiebedrijvenbarometer 2008; Goed bestuur en overdracht.*, Utrecht.
- Matthews, C.H., Moore, T.W., & Fialko, A.S. (1999). Succession in the family firm: A cognitive categorization perspective. *Family Business Review*, 12(2), p. 159-169.
- Meijaard, J. & L.M. Uhlener (2005), *Bedrijfsoverdrachter in Nederland: pilotstudie kosten, baten en determinanten van succes*, EIM: Zoetermeer.
- Miller, D., Steier, L. and Le Breton-Miller, I. (2003), Lost in time: Intergenerational successor, change and failure in family, *Journal of Business Venturing*, 18 (4), p. 513-531.
- Ministerie van economische zaken (2003) Transfer of Business, MEA.
- Morris, M.H., Williams R.C., Allen J.A. & Avila R.A. (1997). Correlates of success in family business transitions, *Journal of business venturing*, vol. 12, p. 385-401.
- McGoldrick, M., Troast J.G. (1993). Ethnicity, Families, and Family Business: Implications for Practitioners, *Family Business Review*, 6 (3), p. 283-300.
- Murray, B. (2003). The succession transition process: A longitudinal perspective. *Family Business Review*, 16 (1), p. 17-34.
- Muskens, G. & Oorschot, W. van (1985). Informatiebehoeften, informatiezoekgedrag, moeilijke doelgroepen. Balans van de eerste fase van een themaproject. Tilburg, IVA
- NIVRA. (2007). *Praktijkhandreiking bedrijfsoverdracht*. Amsterdam: NIVRA.
- Potts, T.L., Schoen, J.E., Engel - Loeb, M., & Hulme, F.S. (2001). Effective retirement for family business owner-managers: perspective of financial planners, part , *Journal of Financial Planning*, 14 (6) p. 102-115.
- Rabobank. (2004). *Faal en Succesfactoren bij bedrijfsoverdrachten*. Rabobank.



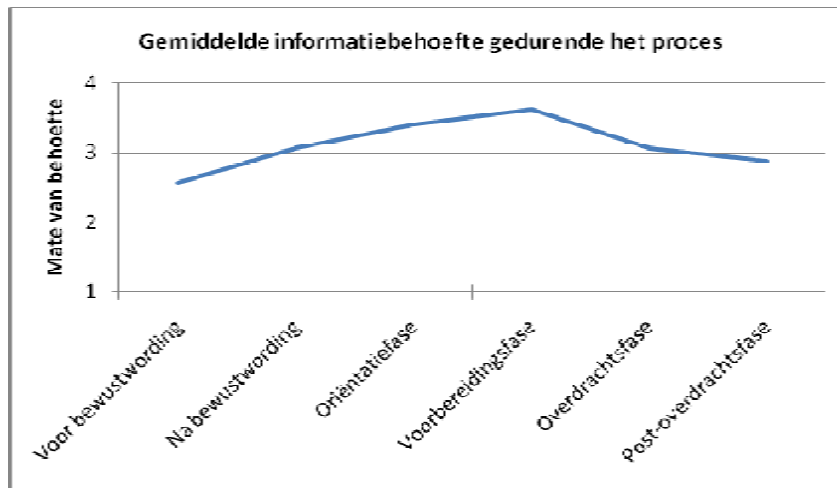
- Reece, C.R. (2003), How to mix blood and business safely and successfully, *Journal of Financial Service Professionals*, nov. 2003, p. 29-31.
- Sharma, P., Chrisman, J.J., Chua, J.H., 1997. Strategic management of the family business: Past research and future challenges. *Family Business Review* 10, p. 1-35.
- Sharma, P., Chrisman, J. J., Pablo, A., & Chua, J. H. ( 2001). Determinants of initial satisfaction with the succession process in family firms: A conceptual model. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 25 (3), p. 1– 19.
- Scherjon, D.P. & Thurik A.R., *Handboek ondernemers en adviseurs in het midden- en kleinbedrijf*, Kluwer Bedrijfsinformatie, 1998.
- Schrijnemakers, M.L.H. (2003). Waardebepaling in het MKB . *ESB, dossier bedrijfsoverdracht*, 88 (4402), p. D13.
- Stavrou, E.T. (1999). Succession in family businesses: Exploring the effects of demographic factors on offspring intentions. *Journal of Small Business Management*, 37 (3), p. 43-61.
- Teeffelen, L. van, Meijaard, J. & Geerts, A. (2004). Business succession: economic disaster or a blessing in disguise? University of Professional Education Utrecht, Faculty of Economics and Management, Chair of Management Consultancy in SMEs.
- Teeffelen, L. van (2006), *Involvement of Accountants and Bankers in SME Transfers: Perspectives and Witnessed Difficulties*.
- Torres, R., & Pasmore, W. (2005, 5/6). How to successfully manage CEO succession. *Corporate Board*, p. 1-10.
- Trow, D.B. (1961). Executive succession in small companies. *Administrative Science Quarterly*, 6 (2), p. 228-239.
- Venter, E., Boshoff, C., Maas, G. (2005). The influence of relational factors on the successful succession in family businesses, *South African Journal of Business Management*, 34 (4), p.1-13.
- Vraklink, W.J., & Cozijnsen, A.J. (1993). *De organisatieadviseur: van junior- tot topconsultant*, Samsom Bedrijfsinformatie.
- Waard, J. de (2002), *How entrepreneurs rate Advisers*, ING Economics Department, Amsterdam.
- Warmerdam, J. (2003). Fiscale en financierings-problemen. *ESB, dossier bedrijfsoverdracht*, 88 (4402) p. D31.
- Wasserman, N. (2003). Founder-CEO Succession and the Paradox of Entrepreneurial Success, *Organization Science*, 14, p. 149-172.



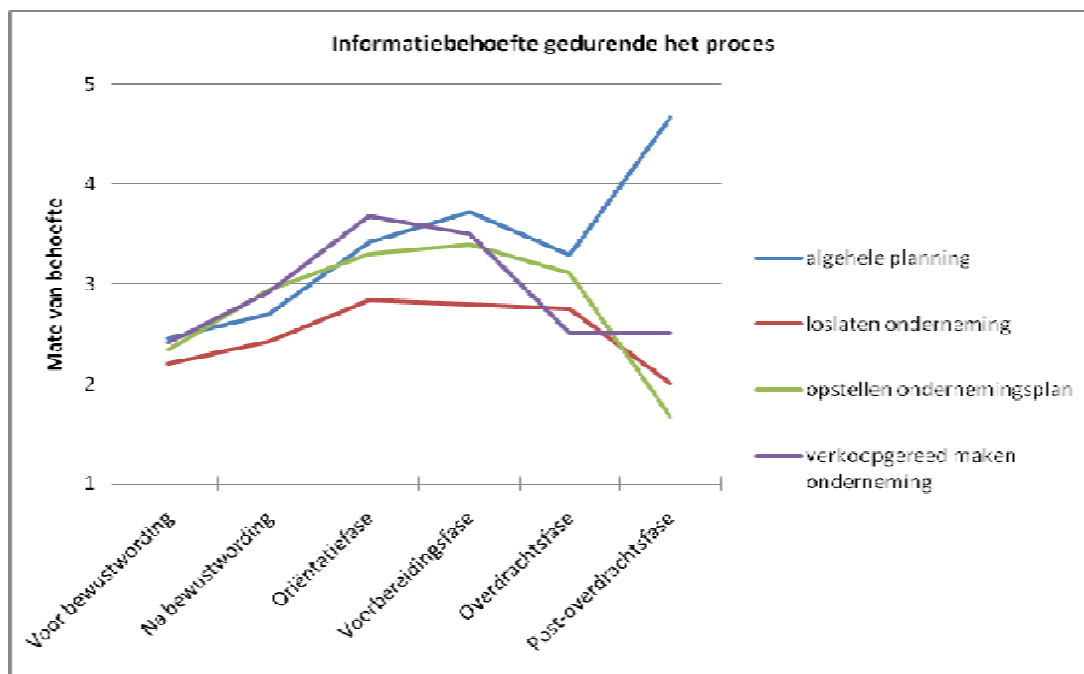
## 7 Bijlagen

Voor het verduidelijken van de resultaten worden hier enkele grafieken en tabellen weergegeven die bij de beantwoording van de onderzoeksvragen verduidelijking bieden. Zij dienen ter ondersteuning en de verwijzing naar de figuren in deze bijlage staan steeds in de tekst onder het hoofdstuk 'resultaten'. Ook zijn de enquête en samenvattingen van de interviews bijgevoegd.

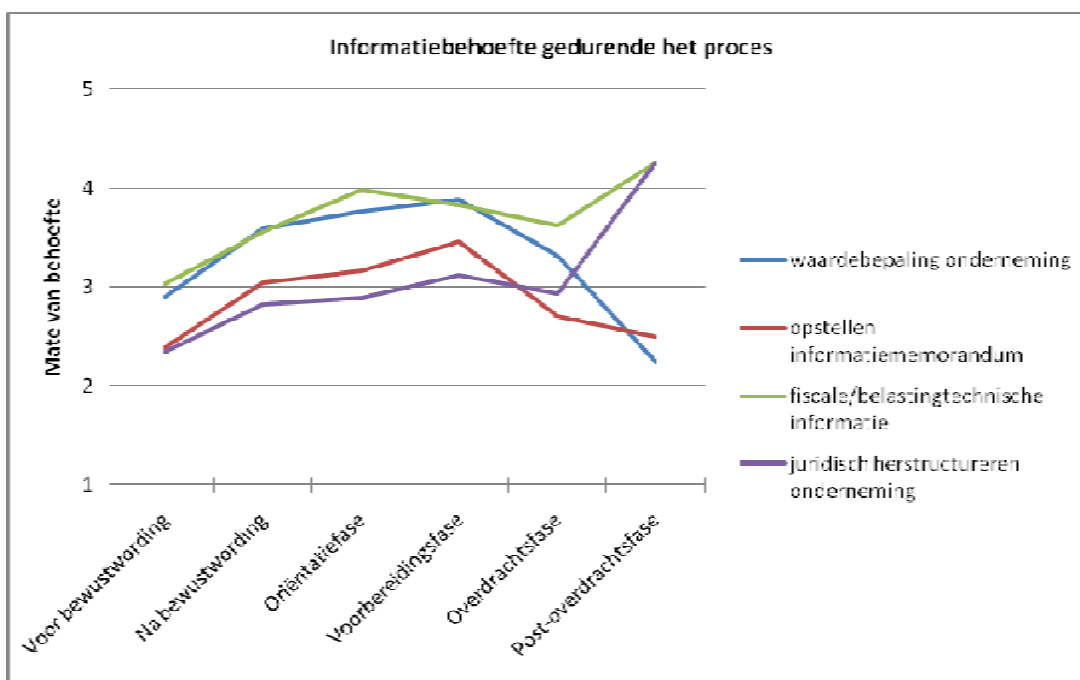
### 7.1 Informatiebehoefte tijdens het proces van bedrijfsoverdracht



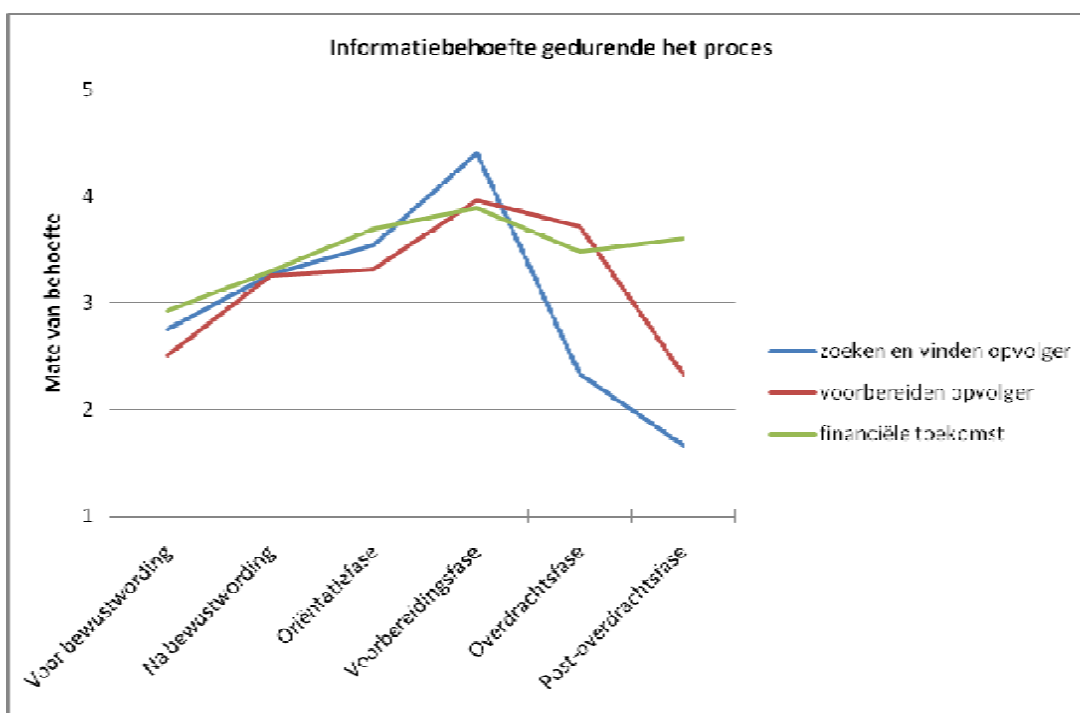
De gemiddelde informatiebehoefte van alle activiteiten gedurende het proces van bedrijfsoverdracht



De informatiebehoefte van de onderzochte activiteiten gedurende het proces (1/3) (1=zeer weinig; 5= zeer veel)



De informatiebehoefte van de onderzochte activiteiten gedurende het proces, (2/3) (1=zeer weinig; 5= zeer veel)



De informatiebehoefte van de onderzochte activiteiten gedurende het proces, (3/3) (1=zeer weinig; 5= zeer veel)

## 7.2 ANOVA toets tussen informatiebehoefte en fasen bedrijfsoverdracht

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Behoeft, algehele planning bedrijfsoverdracht	Between Groups	32,933	5	6,587	5,309	,000
	Within Groups	213,387	172	1,241		
	Total	246,320	177			
Behoeft, loslaten onderneming	Between Groups	13,625	5	2,725	2,097	,068
	Within Groups	243,038	187	1,300		
	Total	256,663	192			
Behoeft, opstellen ondernemingsplan	Between Groups	31,073	5	6,215	4,792	,000
	Within Groups	230,840	178	1,297		
	Total	261,913	183			
Behoeft, verkoopgereed maken onderneming	Between Groups	52,352	5	10,470	7,336	,000
	Within Groups	262,600	184	1,427		
	Total	314,953	189			
Behoeft, waardebeoordeling onderneming	Between Groups	28,940	5	5,788	3,611	,004
	Within Groups	291,719	182	1,603		
	Total	320,660	187			
Behoeft, opstellen bedrijfsprofiel	Between Groups	24,330	5	4,866	3,673	,003
	Within Groups	239,766	181	1,325		
	Total	264,096	186			
Behoeft, fiscale/belastingtechnische informatie	Between Groups	16,330	5	3,266	2,056	,073
	Within Groups	281,112	177	1,588		
	Total	297,443	182			
Behoeft, juridisch herstructureren onderneming	Between Groups	20,431	5	4,086	2,435	,037
	Within Groups	298,650	178	1,678		
	Total	319,082	183			
Behoeft, zoeken en vinden opvolger	Between Groups	70,100	5	14,020	8,277	,000
	Within Groups	293,028	173	1,694		
	Total	363,128	178			
Behoeft, voorbereiden opvolger	Between Groups	39,897	5	7,979	5,562	,000
	Within Groups	253,918	177	1,435		
	Total	293,814	182			
Behoeft, financiële toekomst	Between Groups	20,231	5	4,046	2,286	,048
	Within Groups	315,111	178	1,770		
	Total	335,342	183			

Resultaten van de ANOVA toets; (significante) verschillen in informatiebehoeften tussen verschillende fasen van het bedrijfsoverdrachtsproces.

## 7.3 Enquête bedrijfsoverdracht

### DEEL 1: ALGEMEEN

#### Handelsnaam onderneming:

#### 1. In welke branche is uw onderneming actief?

- |  |  |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> landbouw        | <input type="checkbox"/> horeca/toerisme                         |
| <input type="checkbox"/> industrie       | <input type="checkbox"/> vervoer en opslag                       |
| <input type="checkbox"/> bouw/nijverheid | <input type="checkbox"/> financiële instelling                   |
| <input type="checkbox"/> groothandel     | <input type="checkbox"/> verhuur van en handel in onroerend goed |
| <input type="checkbox"/> detailhandel    | <input type="checkbox"/> zakelijke dienstverlening               |
|  | <input type="checkbox"/> anders, namelijk: .....                 |

#### 2. Wat is de rechtsvorm van uw onderneming?

- |                                      |   |
|--------------------------------------|---|
| <input type="checkbox"/> eenmanszaak | <input type="checkbox"/> Besloten Vennootschap (BV)     |
| <input type="checkbox"/> maatschap   | <input type="checkbox"/> Vennootschap Onder Firma (VOF) |
|                                      | <input type="checkbox"/> anders, namelijk: .....        |

#### 3. Hoeveel werknemers zijn bij uw onderneming in dienst? .....

(omgerekend naar fulltimers en inclusief uzelf)

#### 4. Wat is de achtergrond van uw bedrijf?

- ik heb het bedrijf overgenomen van familie  
 ik heb het bedrijf overgenomen (geen familie)  
 ik heb het bedrijf zelf opgericht

#### 5. Wat is uw leeftijd?

..... jaar

#### 6. Wat is uw hoogst genoten opleiding?

- |   |                                       |   |
|---|---------------------------------------|---|
| <input type="checkbox"/> basisonderwijs | <input type="checkbox"/> mavo/vbo/lts | <input type="checkbox"/> havo/vwo/hbs           |
| <input type="checkbox"/> mba            | <input type="checkbox"/> hbo          | <input type="checkbox"/> wo/universitair        |
|   |                                       | <input type="checkbox"/> anders, namelijk ..... |

#### 7. Op welke leeftijd denkt u uit te treden als ondernemer?

..... jaar

#### 8. Hoeveel tijd denkt u nodig te hebben om uw bedrijfsoverdracht te regelen?

.....

#### 9. Heeft u een ondernemings- of strategisch plan?

- nee  
 ja, maar bedrijfsoverdracht is geen onderdeel van dit plan  
 ja, en bedrijfsoverdracht is een onderdeel van dit plan

#### 10. Heeft u nagedacht of denkt u na over de overdracht van uw onderneming?

- nee, ik heb er nog niet of nauwelijks over nagedacht (ga door met vraag 14)  
 ja, ik heb er wel eens over nagedacht, maar het speelt nog niet in mijn situatie  
 ja, ik heb er over nagedacht en ben bezig met het oriënteren op de overdracht, maar nog niet (expliciet) op zoek naar een koper of opvolger  
 ja, ik ben er actief mee bezig en ben op zoek naar een koper of opvolger  
 ja, ik heb er over nagedacht en heb een (potentiële) koper of opvolger  
 ik heb recent overgedragen  
 ik verwacht mijn onderneming te staken (a.u.b. elke vraag 16 en 18 nog beantwoorden)

**11. Wanneer bent u gaan nadenken over bedrijfsoverdracht?**

..... jaar geleden.

**12. Waardoor bent u gaan nadenken over de bedrijfsoverdracht? (meerdere antwoorden mogelijk)**

- gezien mijn leeftijd
- geen uitdaging meer
- door een nieuwe uitdaging (nieuwe onderneming)
- door een nieuwe baan
- door persoonlijke omstandigheden (ziekte, arbeidsongeschiktheid, enz.)
- ik ben hierop gewezen door .....
- anders, namelijk: .....

**13. Welke stappen heeft u vervolgens ondernomen? (meerdere antwoorden mogelijk)**

- ik heb nog geen actie ondernomen
- ik heb informatie gezocht op het internet
- ik heb informatie gezocht bij mijn accountant
- ik heb informatie gezocht bij mijn bank
- ik heb informatie gezocht bij een bedrijfsovernamespecialist
- ik heb informatie gezocht bij de brancheorganisatie
- ik heb informatie gezocht bij de Kamer van Koophandel
- anders, namelijk: .....

**14. Hoe wenst u betrokken te blijven bij uw onderneming na de bedrijfsoverdracht?**

(meerdere antwoorden mogelijk)

- ik wil niet betrokken blijven bij de onderneming (ga door naar vraag 16)
- als aandeelhouder
- als vennoot
- als bestuurder
- als financier
- als adviseur
- via een dienstverband binnen de onderneming
- beschikbaar voor informatie indien nodig
- anders, namelijk: .....

**15. Hoe lang wenst u betrokken te blijven bij uw onderneming na de overdracht?**

- korter dan 1 maand
- tussen 1 en 5 maand(en)
- tussen 5 en 12 maanden
- tussen 1 en 2 jaar
- langer dan 2 jaar

**16. In hoeverre denkt u dat uw onderneming te verkopen is?**

- zeer goed
- goed
- redelijk
- slecht
- zeer slecht

**17. Kunt u aangeven in welke mate u problemen denkt te ondervinden met betrekking tot de overdracht bij de volgende aspecten? (1= zeer veel, 2= veel, 3= redelijk, 4= weinig, 5= zeer weinig)**

Aspecten	1	2	3	4	5
financiering door de koper of opvolger	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
het loslaten van de binding met klanten, leveranciers en personeel	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
het overdragen van de controle	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
invulling geven aan vrijgekomen tijd	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
het loslaten van de dagelijkse activiteiten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
het vertrouwen krijgen in de opvolger	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
het kiezen van een opvolger tussen kinderen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>



provincie Overijssel



Universiteit Twente  
de ondernemende universiteit

**18. Op welke wijze is uw pensioenvoorziening geregeld? En kunt u een schatting maken per type pensioenvoorziening als percentage van de totale pensioenvoorziening?**

<u>Type pensioenvoorziening</u>	<u>Percentage van totaal</u>
<input type="checkbox"/> inkomsten verkregen uit verkoop onderneming	_____ %
<input type="checkbox"/> via pensioenfondsen	_____ %
<input type="checkbox"/> via een verzekeraar	_____ %
<input type="checkbox"/> via beleggingen	_____ %
<input type="checkbox"/> in eigen beheer bij eigen BV of pensioen-BV	_____ %
<input type="checkbox"/> anders, namelijk: .....	_____ %
	<b>100 %</b>

## **DEEL 2: DE OPVOLGER**

**19. Hoe denkt u de opvolger te vinden of hoe heeft u de opvolger gevonden?**

- binnen mijn familie
- binnen vrienden of kennissenkring
- onder het personeel
- via accountant
- via bank
- via adviseur
- via brancheorganisatie
- via zakelijke contacten
- via de Kamer van Koophandel
- via specialist bedrijfsoverdracht
- anders, namelijk: .....

**20. Indien u een (potentiële) koper/opvolger heeft, wie is dit?**

- familie
- personeel
- branchegenoot
- bestaande onderneming
- startende ondernemer
- anders, namelijk: .....

**21. Welk opleidingsniveau moet uw opvolger bezitten of bezit uw (potentiële) opvolger?**

- wo/universitair
- hbo
- mbo
- middelbaar onderwijs
- niet belangrijk

**22. Hoe belangrijk vindt u het dat de opleidingsrichting aansluit bij de activiteiten van uw bedrijf?**

- zeer belangrijk     belangrijk     neutraal     onbelangrijk     zeer onbelangrijk

**23. Hoe denkt u de kennis over te dragen aan uw opvolger? (meerdere antwoorden mogelijk)**

- de kennis is aanwezig onder het personeel
- door een periode samen te werken met de opvolger
- de opvolger bezit de kennis doordat deze al betrokken is bij de onderneming
- de opvolger neemt zijn eigen kennis mee
- anders, namelijk: .....

**24. Kunt u aangeven hoe belangrijk u de volgende aspecten vindt ten aanzien van uw opvolger?** (1 = zeer belangrijk, 2 = belangrijk, 3 = neutraal, 4 = onbelangrijk, 5 = zeer onbelangrijk)

Aspecten	1	2	3	4	5
<b>algemeen</b>					
leeftijd	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
geslacht	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
opleidingsniveau	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
branchespecifieke opleiding	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>ervaring</b>					
werkervaring algemeen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
werkervaring binnen de branche	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
werkervaring als manager	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
werkervaring als ondernemer	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
werkervaring binnen uw bedrijf	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
werkervaring internationaal	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
specifieke businessstrategie	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>vaardigheden</b>					
sociale vaardigheden	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
managementvaardigheden	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
leidinggevende vaardigheden	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
financiële vaardigheden	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
marketing/verkoopvaardigheden	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
technische vaardigheden	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
beslissingsvermogen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>persoonlijke kenmerken</b>					
integriteit	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
intelligentie	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
creativiteit	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
motivatie	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
zelfvertrouwen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
onafhankelijkheid	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
durven nemen van risico's	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>overig</b>					
zelfde bedrijfsdoelen als u	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
betrokkenheid/binding met uw bedrijf	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
opvolger is buitenstaander	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
opvolger is familie	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
een persoonlijke relatie met u	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
vertrouwen van medewerkers in de opvolger	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
een goede relatie met uw familie	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>



**DEEL 3: INFORMATIEBEHOEFTE**

**25. Welke behoefte aan informatie herkent u bij uzelf met betrekking tot onderstaande onderwerpen op dit moment? Kunt u bij de onderwerpen tevens aangeven hoeveel behoefte u aan deze informatie heeft?**

(1 = zeer veel, 2 = veel, 3 = neutraal, 4 = weinig, 5 = zeer weinig)

	Reeds voorzien	Behoeft				
		1	2	3	4	5
algehele planning van de bedrijfsoverdracht	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
het loslaten van uw onderneming	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
opstellen van een ondernemingsplan (overdrachtsplan)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
verkoopgereed maken van uw onderneming	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
waardebepaling van uw onderneming	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
opstellen van een bedrijfsprofiel (informatiememorandum)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
fiscale/belastingtechnische informatie	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
juridisch herstructureren van uw onderneming	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
het zoeken en vinden van een opvolger	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
het voorbereiden van uw opvolger	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
uw financiële toekomst (pensioen en opbrengst overdracht)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
persoonlijke begeleiding tijdens het overdrachtsproces	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
ander advies, namelijk: .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**26. Welke partijen denkt u te benaderen voor het vervullen van uw informatiebehoefte? Kunt u tevens aangeven in welke vorm u deze informatie wenst te ontvangen?**

(per onderwerp meerdere antwoorden mogelijk)

	partijen									vorm			
	accountant/boekhouder	bank	fiscalist/jurist	kamer van Koophandel	notaris	specialist: bedrijfs overdracht	collega ondernemer	brancheorganisatie	anderen	digitale informatie	informatie op papier	persoonlijke gesprekken	voorlichtingsbijeenkomsten
algehele planning van de bedrijfsoverdracht	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
het loslaten van uw onderneming	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
opstellen van een ondernemingsplan (overdrachtsplan)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
verkoopgereed maken van uw onderneming	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
waardebepaling van uw onderneming	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
opstellen van een bedrijfsprofiel (informatiememorandum)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
fiscale/belastingtechnische informatie	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
juridisch herstructureren van uw onderneming	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
het zoeken en vinden van een opvolger	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
het voorbereiden van uw opvolger	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
uw financiële toekomst (pensioen/opbrengst overdracht)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
ander advies, namelijk: .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
persoonlijke begeleiding tijdens het overdrachtsproces	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>



**27. Indien u de Informatie digitaal wenst te ontvangen, wilt u deze dan ontvangen in de vorm van:**

*(meerdere antwoorden mogelijk)*

- niet van toepassing
- dig taal naslagwerk of digitale zoekbank
- digitale nieuwsbrief
- digitaal forum
- digitale artikelen/papers
- informatie via e-mail
- informatiesite met algemene informatie

**28. Bent u voldoende geslaagd in het vinden van nuttige informatie en hoe heeft u deze informatie verkregen?**

- ja, ik ben benaderd door mijn accountant
- ja, ik ben benaderd door mijn bank
- ja, ik ben benaderd door de Kamer van Koophandel
- ja, ik ben anders benaderd. name ijk door: .....
- ja, ik heb zelf gezocht
- nee, niet voldoende geslaagd maar wel gezocht
- nee, niet gezocht

**29. In welke mate zijn de kosten van het inschakelen van een adviseur een belemmering (geweest)?**

- zeer groot       groot       redelijk       klein       niet

**30. Welke steun verwacht u van de Kamer van Koophandel met betrekking tot uw bedrijfsoverdracht? (meerdere antwoorden mogelijk)**

- algemene voorlichting over bedrijfsoverdracht
- hulp bij het vaststellen van problemen en mij doorverwijzen naar specialisten
- opstellen van een plan voor mijn bedrijfsoverdracht
- ondersteuning bij verschillende activiteiten tijdens het overdrachtsproces
- optreden als persoonlijk begeleider tijdens het proces van bedrijfsoverdracht

**31. In hoeverre heeft u reeds informatie over bedrijfsoverdracht geraadpleegd afkomstig van de Kamer van Koophandel?**

- zeer veel       veel       redelijk       weinig       niet

**32. Indien u de Kamer van Koophandel heeft geraadpleegd, kunt u dan aangeven in welke mate de informatie van de Kamer van Koophandel toereikend was voor uw situatie?**

*(meerdere antwoorden mogelijk)*

- niet van toepassing
- de informatie sloot aan bij mijn verwachtingen
- de Kamer van Koophandel gaf een doorverwijzing naar andere partijen
- de informatie was niet specifiek genoeg
- de informatie was te moeilijk qua taalgebruik
- de informatie was te moeilijk qua inhoud
- de Kamer van Koophandel vraagt te veel geld voor de informatie
- de Kamer van Koophandel beschikt niet over deze informatie
- overig, namelijk: .....

- 
- ik wens de resultaten van het onderzoek te ontvangen
- 

**Heeft u verder nog op- of aanmerkingen over de enquête of met betrekking tot bedrijfsoverdracht in het algemeen:**

**Hartelijk dank voor het invullen van deze enquête!**



## 7.4 Samenvattingen van de interviews

### 1. Accountant

Deze accountant is gespecialiseerd op het gebied van fiscaliteit en juridische aangelegenheden, tevens procesbegeleider bij bedrijfsoverdrachten (vooral familie bedrijven) en waar nodig doorverwijzen (notaris). De accountants staan dichtbij de ondernemer en weten wat speelt in het bedrijf. Bedrijfsoverdracht kan zo makkelijk worden 'ontdekt' en besproken door over de toekomstplannen te praten. Klanten zijn met name bestaande klanten waar al jaarrekeningen voor worden opgesteld en andere accountantsdiensten worden vervuld. De organisatie adviseert bij alle activiteiten, maar begeleidt met name vanaf de waardebeoordeling tot en met de overdracht. Voor het zoeken van een opvolger gebruikt men het eigen netwerk. Ondernemers lopen het meest aan tegen de emotionele aspecten rondom de overdracht, het zoeken van een opvolger en de levensfase na de overdracht. Kopers, daarentegen, ondervinden de meeste problemen met financiering en integratie in de te kopen onderneming (cultuurveranderingen). Om (ver)kopers van informatie te voorzien worden email, (digitale) nieuwsbrieven, internet, voorlichtingsbijeenkomsten en persoonlijke gesprekken gebruikt. Voorlichting is algemener van aard waar de persoonlijke gesprekken specifiek en intensiever worden. Waar nodig wordt samengewerkt met juristen, notarissen, KvK of specialisten bedrijfsoverdracht. De KvK wordt vooral de algemene voorlichting toegedicht, waarbij zij de ondernemer kunnen bijstaan met het vaststellen van problemen en doorverwijzen. Ze moeten voorlichtingsbijeenkomsten organiseren met verschillende disciplines, waarbij de KvK het voortraject voor hun rekening neemt. Kleine ondernemingen (1-5 werknemers) kunnen interessant zijn voor persoonlijk begeleiden vanuit de KvK. Een vraag en aanbod database (intern) zou mogelijkheden bieden voor de toekomst om koper/verkoper te matchen.

### 2. Accountant

Deze accountant begeleidt aan- en verkooptrajecten tussen grofweg 0 (gesloten beurzen) en 100 miljoen euro. De organisatie is gespecialiseerd in fusies en overnames, waarbij ze vooral na het verkoopgereed maken van de onderneming in beeld komen. Dus vanaf de waardebeoordeling tot en met de overdracht. Het due diligence onderzoek wordt uitbesteed aan de accountants intern, deze begeleidt de ondernemer in het voortraject (emotioneel, verkoopgereed maken). Het merendeel van de klanten komt binnen via het netwerk van de accountant. Ondernemers lopen het meest aan tegen het vinden van een geschikte koper of waardebeoordelingen die tegen vallen. De koper ondervindt de meeste hinder bij de financiering en het misgrijpen van de overeenkomst (ze komen niet op de short list). In de voorziening van informatie wordt onderscheid gemaakt tussen voor- en natraject. In het voortraject vinden oriënterende gesprekken plaats, alsook voorlichtingsbijeenkomsten. Hierna worden boekjes aangeboden met profielen van te (ver)koop aangeboden organisaties. Met name later in het traject worden persoonlijke gesprekken georganiseerd om de neuzen weer dezelfde richting op te krijgen. Er bestaan informele samenwerkingsverbanden met banken, juristen en notarissen. De KvK moet zich bezighouden met algemene voorlichting (bewustwording) en doorverwijzen. De KvK kan als persoonlijk begeleider optreden bij kleine bedrijven die verwachten te staken of die markttechnisch oninteressant zijn. Het grijze gebied ligt tussen 50.000 en 250.000 euro. In de toekomst verwacht de organisatie uitbreiding in de regio met hetzelfde concept.

### 3. Bank

Deze bankier is met name gespecialiseerd in kennismanagement m.b.t. MKB bedrijfsoverdrachten. De geïnterviewde houdt zich vooral bezig met voorlichting van accountmanagers over

bedrijfsoverdracht. De bank wil het verkregen vermogen van de ondernemer alsook de financiering door de overnemer in beheer hebben. Centraal wordt de ondernemer begeleid door een team dat gespecialiseerd is in bedrijfsoverdrachten (v.a. 500.000 euro), lokaal gebeurt dit door accountmanagers die het zelf regelen d.m.v. hun eigen netwerk of doorverwijzen. Klanten voor overdracht worden verkregen door accountmanagers i.s.m. de private banker met de ondernemer praten over de toekomstvisie. De bank maakt een planning i.s.m. de ondernemer, stelt informatiememoranda op, helpt bij het zoeken en vinden van een opvolger, adviseert over de financiële toekomst van de ondernemer en verwijst door bij verkoopgereed maken en waardebeoordelingen (het specialistenteam begeleidt ondernemers wel tijdens hele proces). Ondernemers lopen het meest tegen de emoties rondom de overdracht aan en ze zijn bang hun anonimiteit te verliezen. Kopers houden last van financieringsproblematiek. De bank biedt alle soorten van informatievoorziening aan, van (digitale) artikelen tot voorlichtingsbijeenkomsten en persoonlijke gesprekken. De taak van de KvK moet het algemeen voorlichten en het vaststellen van problemen met doorverwijzing zijn. Persoonlijk begeleiden kan de KvK doen met kleine bedrjver (1-5 werknemers, <500.000 euro). De KvK kan de markt voor bedrijfsoverdracht inzichtelijk maken. In de toekomst wil deze organisatie ervoor zorgen dat de bank als 'eerste contactpersoon' wordt beschouwd wanneer de ondernemer wil gaan overdragen.

#### 4. Bank

De relationshipmanagers staan binnen deze bank in direct contact met de ondernemers, ook als ze hun bedrijf willen overdragen. Relationshipmanagers kunnen doorverwijzen (bij overdrachten >1.000.000 euro) naar een centrale afdeling. Klanten voor bedrijfsoverdracht worden vooral benaderd door de relationshipmanager. Ook komen klanten vaak met ons in contact via andere adviseurs.

Door met ondernemers over hun toekomstvisie te praten, komt bedrijfsoverdracht vanzelf aan bod. Het plannen van de bedrijfsoverdracht komt voor rekening van een regionaal team. Verkoopgereed maken en waarden gebeuren veelal via de centrale afdeling. Voor de financiële toekomst van de ondernemer wordt de private banking afdeling ingeschakeld. Doorverwezen wordt vooral naar juristen, fiscalisten en notarissen. Omdat de bank zowel belang heeft bij het beheren van het verkregen vermogen van de ondernemer en de financiering van de overnemer worden (ver)koper begeleid door verschillende zakelijke teams. Ondernemers lopen bij een overdracht het meest tegen verkeerde verwachtingen van de waardebeoordeling aan en de gedachte dat de zoon altijd geschikt is als opvolger. De opvolger heeft de meeste problemen met de financiering, hiervoor kan hij gebruik maken van achtergestelde leningen of borgstellingkrediet. Informatie wordt aangeboden in alle vormen, zoals praatsessies voor kleine groepen ondernemers. De taak van de KvK is algemene voorlichting door georganiseerde voorlichtingsbijeenkomsten. Doorverwijzen naar adviseurs hoort hierbij. De KvK kan wel de begeleiding van de 'kleine ondernemer' op zich nemen, die niet door de markt worden opgepakt. In de toekomst wil deze organisatie de activiteiten uitbreiden naar decentraal niveau door meer samenwerking tussen relationshipmanager en private banker.

#### 5. Fiscalist

Deze fiscalist is actief binnen een bedrijfsoverdrachtsteam dat functioneert als servicekantoor voor adviseurs op lokaal niveau. Vanuit dit team wordt hoofdzakelijk aandacht besteed aan de fiscale aspecten rondom een bedrijfsoverdracht en dus het verkoopgereed maken i.s.m. juridisch herstructureren. Klanten worden vooral begeleid door accountmanagers op lokaal niveau, intern bestaat een CRM systeem om potentiële verkopers te ordenen. Voor overdrachten >500.000 euro of

waardebepalingen schakelen accountmanagers een centrale divisie in. Voor de accountmanagers is het belangrijk contacten te onderhouden en ondernemers tijdig 'binnen te halen' voor persoonlijke begeleiding en bewustmaking van de fiscale planning. Ondernemers ervaren de emotionele aspecten en misopvattingen als meest problematisch. Vanuit het kopersperspectief is dit de financiering. Verder worden bij informatieverstrekking alle soorten toegepast, maar belangrijk zijn de voorlichtingsbijeenkomsten waarin de rol van de fiscalist wordt uitgelegd. De KvK moet laten zien hoe het proces van bedrijfsoverdracht eruit ziet (emotionele vlak ook) door het organiseren van algemene voorlichtingsbijeenkomsten. Ze kunnen doorverwijzen, mits dit geheel onafhankelijk gebeurt. De KvK zou bedrijfsoverdrachten moeten registreren inclusief de waarde, omdat hier te weinig kijkt op is. In de toekomst gaat de centrale divisie uitbreiden met behoud van dezelfde activiteiten. Wellicht komt het opstellen van opvolgingsplannen bij.

## 6. Jurist

De geïnterviewde houdt zich vooral bezig met de transactiepraktijk (grotere familiebedrijven v.a. 10 miljoen euro). Daarnaast richt hij zich op advisering van rechtspersonen en de persoonlijke begeleiding bij overnames. Ondernemers worden vaak klart doordat ze worden doorverwezen door een accountant of een fiscalist. De advocaat komt pas later in het traject aan de orde, het voortraject (emotioneel, planning) wordt vooral gedaan door accountants of fiscalisten. Bij het verkoopgereed maken (fiscaal/juridisch) speelt de advocaat een belangrijke rol. De advocaat speelt een indirecte rol bij de waardebeoordeling door te kijken of er octrooi van belang zijn voor de waarde. Belangrijk is dat het juridische fundament klopt. Ondernemers lopen het meest tegen de emoties aan, kopers het meest tegen het inzichtelijk krijgen van waardebeoordelende factoren. Advies is altijd om een goed due diligence onderzoek uit te voeren. Informatievormen die toegepast worden, zijn informatie op papier (hoe ziet overdrachtsproces eruit), persoonlijke gesprekken en voorlichtingsbijeenkomsten waarin de rol van de advocaat duidelijk wordt. De taak van de KvK is algemeen voorlichten d.m.v. seminars en het toegankelijk maken van informatie. Ook moet de KvK onderzoeken initiëren naar bedrijfsoverdracht en kan ze vraag en aanbod matcher. Geen wijzigingen voor de toekomst.

## 7. Notaris

Deze notaris is gespecialiseerd in het ondernemersrecht en begeleidt ondernemers bij de (ver)koop van hun bedrijf, vooral bij de voorbereiding van de verkoop en onderhandelingen. Het gaat vooral om MKB bedrijven met een transactiewaarde <1.000.000 euro. Hoofdzakelijk gaat het om het uitvoeren van deeltrajecten (overdracht aandelen, wijzigen structuur, notarieel vastleggen van afspraken) en niet de gehele persoonlijke begeleiding. Ondernemers komen vanuit de klanterkring of ze worden doorverwezen door accountants, fiscalisten of andere adviseurs. Als notaris houd je je vooral bezig met het verkoopgereed maken van de onderneming, maar ook wel het opstellen van een estate planning, dus de financiële toekomst van de ondernemer. De notaris is onafhankelijk en kan daardoor beide partijen voorlichten, ze worden immers bijgestaan door een andere adviseur (accountant). Ondernemers lopen bij bedrijfsoverdracht het meest aan tegen de emoties en het te laat inschakelen van een juridisch adviseur. Alle vormen van informatievoorziening worden toegepast. Voorlichtingsbijeenkomsten vinden plaats d.m.v. symposia/congressen waar de notariële taken en estate planning worden uitgelegd. Vaak is dit afgestemd met andere juristen en fiscalisten. De KvK kan ondernemers bewust maken van wat er allemaal komt kijken bij bedrijfsoverdracht, dus algemene voorlichting. Stel problemen vast bij ondernemers en maak ze bewust dat ze adviseurs in moeten schakelen. Het notariële en ondernemingsrecht gaan richting het adviestraject, dus in de toekomst wil deze organisatie de ondernemer meer persoonlijk gaan begeleiden.

#### 8. Specialist bedrijfsoverdracht (core business is bedrijfsoverdracht)

Deze specialist houdt zich vooral bezig met bedrijfsoverdrachten tussen de 500.000 en 10 miljoen euro. Het hele traject wordt daarbij persoonlijk begeleid, vanaf het verkoopgereed maken tot en met de overdracht. Voor het juridisch herstructureren wordt doorverwezen naar juristen en notarissen. Er bestaat intern een database met (ver)koop profielen. Klanten worden vooral benaderd en dan wordt gekeken of bedrijfsoverdracht in de strategie past. Ondernemers beschouwen vooral de emoties als struikelblok en hebben vaak verkeerde verwachtingen van de waardebepaling. Kopers lopen het meest aan tegen een mismatch met de onderneming. De voorziening van informatie vindt plaats d.m.v. digitale informatie, op papier, voorlichtingsbijeenkomsten en persoonlijke gesprekken. Wanneer wordt doorverwezen, gebeurt dit d.m.v. een eigen netwerk naar een breed scala aan adviseurs. De KvK moet zich bezighouden door het algemeen voorlichten over bedrijfsoverdracht en doorverwijzen naar specialisten. Ook kunnen zij zich de persoonlijke begeleiding van slecht tot niet verkoopbare ondernemingen tot zich rekenen. Help deze ondernemingen interessanter te worden. In de toekomst wil de organisatie uitbreiden, omdat het nu al zeer druk is. Doel is een sterke positie in NO Nederland te verkrijgen.

#### 9. Specialist bedrijfsoverdracht (core business is bedrijfsoverdracht)

Deze persoon begeleidt ondernemers tijdens het gehele proces van bedrijfsoverdracht, maar ook d.m.v. adviesuurtjes voor deeltrajecten, met een focus op bedrijven van 5-50 werknemers. Specialiteit is waardebepaling. Ondernemers zijn vooral bestaande klanten, maar ook nieuwe klanten die geworven worden door internet en seminars. Het proces wordt gestart door te praten (adviseren) met de ondernemer en te periode na de overdracht. Vervolgens is de organisatie betrokken bij alle activiteiten die komen kijken bij bedrijfsoverdracht, waar nodig wordt doorverwezen naar een jurist of notaris. Ondernemers lopen het meest aan tegen de emotionele aspecten en misopvattingen over de waarde. Kopers hebben vaak last met het rond krijgen van de financiering. Informatie wordt aangeboden d.m.v. (digitale) nieuwsbrieven, email, internet, voorlichtingsbijeenkomsten en persoonlijke gesprekken. De KvK moet vooral algemene voorlichtingsbijeenkomsten organiseren (bewustwording, noodscenario's), problemen vaststellen en doorverwijzen. Ze kunnen zich richten op de periode na de overdracht door wellicht banken erbij te betrekken. De KvK kan de persoonlijke begeleiding oppakken van de liquidatiebedrijven, vooral de eenmanszaken of bedrijven met 1-5 werknemers die geen advieskosten uit willen geven. In de toekomst wil de organisatie uitbreiden en wellicht een database bij gaan houden en weten wat te koop is.

#### 10. Specialist bedrijfsoverdracht (core business is bedrijfsoverdracht)

De geïnterviewde is specialist in het waarderen van ondernemingen. Deze specialist begeleidt aan- en verkooptrajecten. Ondernemers benaderen deze persoon vooral via de website of een doorverwijzing van andere adviseurs. Ook worden voorlichtingsbijeenkomsten gegeven. Bij de begeleiding houdt ze zich met name bezig met waardebepalingen, opstellen van een informatiememorandum en het zoeken en vinden van een opvolger. Daarnaast verwijst ze door naar banken, juristen, fiscalisten, notarissen of eventueel andere adviseurs. Bij het voorbereiden van de opvolger komen nooit specialisten kijken. Ondernemers schakelen vaak te laat een adviseur in, vooral als de juridische structuur aangepast moet worden. Kopers lopen het meest tegen financiering aan. Deze organisatie biedt vooral informatie aan d.m.v. voorlichting en persoonlijke gesprekken. De rol van de KvK kan bestaan uit algemene voorlichting en bewustwording. Ook kan de KvK problemen vaststellen en doorverwijzen, wellicht door het opstellen van een opvolgingsplan. De KvK zou

bedrijven moeten begeleiden om te kijken of het bedrijf überhaupt wel overdraagbaar is. Ook bedrijven <100.000 euro kunnen door de KvK worden begeleid. Het grijze gebied is nog steeds het zoeken en vinden van kopers. In de toekomst geen wijzigingen.



provincie  
**Overijssel**

  
**Universiteit Twente**  
de anderezwaarte universiteit