

Hogeschool Zuyd

Bedrijfsoverdracht

Lectoraat Risicomanagement en Innovatief Ondernemen

Opdrachtgever: Parkstad gemeenten

Uitvoerders: Yvonne Slots, Loek Swelsen

Datum: Sittard, april 2011

Inhoudsopgave

Inhoudsopgave	2
Inleiding	3
Hoofdstuk 1 Samenvatting onderzoeken Lex van Teeffelen	4
Hoofdstuk 2 Conclusie en aanbevelingen interviews (ex) ondernemers	8
Hoofdstuk 3 Conclusie en aanbevelingen interviews experts	10
Hoofdstuk 4 Interviews afgezet tegen resultaten van L. van Teeffelen	13
Hoofdstuk 5 Conclusies en aanbevelingen voor Parkstad	14
Hoofdstuk 6 Aanbevelingen en discussiepunten voor bijeenkomst met stakeholders 15 april 2011	15
Bijlage 1, Topiclijsten interviews	16
Bijlage 2, Maatwerkaanpak begeleiding micro ondernemers bij bedrijfsoverdracht en –overname (Amsterdam en Rotterdam)	18

Inleiding

Dit onderzoek is een vervolg op het kwantitatieve onderzoek naar bedrijfsoverdracht binnen Parkstad. In het eerste deel van dit onderzoek is in kaart gebracht hoeveel ondernemingen er actief zijn binnen Parkstad en hoe de leeftijdsopbouw van de betrokken ondernemers is. Tevens is er een verdere indeling gemaakt naar branches, werkgelegenheid en de vestigingsplaats van deze ondernemingen binnen de Parkstadgemeenten.

Zo is getracht een beeld te geven van de actuele situatie binnen Parkstad, om een vooruitblik te kunnen maken, zodat eventuele knelpunten beleidsmatig opgepakt kunnen worden. Destijds is geconcludeerd dat de situatie met betrekking tot het vinden van een opvolger voor uittredende ondernemers nu al problematisch is en dat er wellicht een publieke taak is om dit probleem op te lossen cq. te verkleinen.

Zoals in het eerste deel van deze rapportage geconcludeerd is, speelt bedrijfsoverdracht een grote rol binnen Parkstad. Uit het onderzoek blijkt dat het probleem heden ten dage al groot is. 29,1% Van alle ondernemers in parkstad is 55 jaar of ouder. 16,9% Is zelfs 60 jaar of ouder. De groep ondernemers van 55 jaar of ouder zijn goed voor 14000 arbeidsplaatsen¹ in Parkstad. Daardoor is vastgesteld dat deze vraag nadere aandacht verdient.

In deze rapportage staat centraal: *hoe denken ondernemers en overdragers over de rol die de overheid zou kunnen spelen binnen deze bedrijfsovername problematiek?*

De doelstelling van dit rapport is om vanuit een 15-tal interviews en een literatuurstudie tot aanbevelingen te komen voor de bestuurlijke samenwerking Parkstad en andere partners binnen het werkveld, zoals KvK, accountants, belangenorganisaties ed. om deze problematiek te verkleinen cq. op te lossen.

Er is aan ondernemers gevraagd hoe het overnameproces er uit ziet, welke hulp zij inschakelen en wat de economische schade zou zijn mocht het bedrijf niet overgenomen kunnen worden. In het laatste geval zal de ondernemer ongewild toch continueren of tot liquidatie van de onderneming overgaan. Tevens is gevraagd welke hulp zij nu inschakelen en of er eventuele hulp is gemist tijdens het proces. Ziet u een taak van de overheid in dit proces? Verder is gesproken met een 8-tal experts op het gebied van bedrijfsoverdracht. Een samenvatting van deze interviews wordt beschreven in hoofdstuk 3 van dit rapport.

Er volgt een samenvatting van een literatuurstudie van een aantal onderzoeksrapporten en een dissertatie van dhr. L. van Teeffelen (die in 2010 gepromoveerd is binnen dit thema). Vervolgens worden de uitkomsten van de eigen onderzoeken vergeleken met de resultaten van Van Teeffelen en worden de belangrijkste discrepanties en overeenkomsten weergegeven. Daarna volgen de belangrijkste conclusies en aanbevelingen voor Parkstad. Het rapport wordt afgesloten met aanbevelingen en discussiepunten van de onderzoekers L. Swelsen en Y. Slots voor andere stakeholders.

¹ Dit is niet volledig betrouwbaar weer te geven omdat ondernemers niet verplicht zijn om veranderingen binnen het personeelsbestand door te geven aan het handelsregister van de KvK.

Hoofdstuk 1: Samenvatting onderzoeken Lex van Teeffelen

Lex van Teeffelen (2010), Exploring Success and Failure in Small Firm Business Transfers

In Nederland worden elk jaar 11.000 tot 15.000 bedrijven overgedragen. Een bedrijfsoverdracht is in deze studie: een overdracht van 50 % of meer van de aandelen of bezittingen van een bedrijf aan een andere rechtspersoon, waarbij de commerciële activiteiten van het overgedragen bedrijf worden voortgezet. Het belang van bedrijfsoverdrachten voor de Nederlandse economie is groter dan dat van de startende bedrijven. Bij bedrijfsoverdracht worden drie keer meer arbeidsplaatsen overgedragen dan bij starters geschapen worden. Ook vindt er meer innovatie plaats, is er meer omzet en is de productiviteit groter dan bij starters.

90% van alle bedrijven met personeel zijn micro-bedrijven: minder dan 10 FTE.

Ondersteuning van ondernemers bij bedrijfsoverdracht is van groot belang.

Bedrijfsoverdracht is een complexe aangelegenheid. Met name ondernemers in micro-bedrijven blijken geen adequate ondersteuning te krijgen. Veel adviseurs en bemiddelaars richten zich op de grotere bedrijven of zijn niet in staat het gehele bedrijfsoverdracht traject te begeleiden. Als gevolg van gebrek aan kennis en kunde leidt naar schatting 10-40% van de bedrijfsoverdrachten onbedoeld tot een liquidatie. Daarnaast zorgen mislukte overdrachten voor min of meer ongewenste voortzettingen van bedrijven.

Van Teeffelen heeft de volgende onderzoeksvragen onderzocht :

1. Voorspellen de bedrijfsbronnen of de ondernemerscapaciteiten de beslissing om het bedrijf te liquideren of over te dragen?
2. Wat is het belang van ondernemerscapaciteiten en planning gedurende de bedrijfsoverdracht op het overdrachtsresultaat?
3. Voorspellen acties van de opvolger een beter ondernemingsresultaat na overname en welke acties geven het beste resultaat?
4. Welke ondernemerscapaciteiten voorspellen succes bij een bedrijfsoverdracht?

Bevindingen:

Ad 1.

Niet alleen slecht presterende bedrijven liquideren. Er zijn ook liquidaties van ondernemingen met goede bedrijfsresultaten. Niet alleen goedlopende bedrijven worden overgedragen; er worden ook slechtlopende bedrijven verkocht. Bij bedrijven met betere bedrijfsresultaten wordt de keuze tussen liquidatie of overdracht vooral beïnvloed door de specifieke ondernemerscapaciteiten "ervaring met acquisitie" en "het aantal jaren dat men eigenaar is". Oprichters van bedrijven kiezen eerder voor liquidatie dan ondernemers die het bedrijf gekocht hebben. Meer ervaren ondernemers kiezen eerder voor verkoop en minder ervaren ondernemers voor liquidatie.

Het opleidingsniveau van de ondernemer speelt geen rol bij de beëindigingskeuze.

Bij slechtlopende bedrijven leiden de afhankelijkheid van het bedrijf van de ondernemer en de afhankelijkheid van een (te) klein aantal klanten eerder in de richting van liquidatie. Zo kiezen ZZP-ers meestal voor liquidatie.

Ad 2.

Hoe beter de ondernemer zijn opvolger kent, hoe beter hun relatie is, hoe langer de overdracht duurt, hoe hoger de overdrachtprijs en hoe groter de tevredenheid bij de overdrager over de overdracht. Een goede relatie blijkt zelfs een sterkere factor dan een familieband.

Hoe flexibeler de overdrager is, hoe korter de overdrachtsduur en hoe hoger de tevredenheid. Opvolgingsplanning zorgt voor meer tevredenheid met de overdracht. Er kon niet worden aangetoond dat opvolgingsplanning invloed heeft op de overdrachtsduur en de verkregen prijs. Ook de grootte van het bedrijf heeft geen invloed op de resultaten in de overdrachtsfase.

Ad 3.

Wanneer de opvolger de actie "reorganisatie" of "innovatie" uitvoert, leidt dat tot een beter bedrijfsresultaat dan wanneer hij geen actie onderneemt. Een combinatie van reorganisatie en innovatie leidt tot de beste resultaten. Kopen in periode van lagere economische groei levert het beste bedrijfsresultaat op na overname. Overname van kleinere bedrijven laten een beter bedrijfsresultaat zien dan overnames van grotere bedrijven.

Ad 4.

Belangrijke ondernemerscapaciteiten die van invloed zijn op het succes van bedrijfsoverdracht zijn het vermogen het bedrijf niet te afhankelijk van de eigenaar te laten zijn, de opbouw van een evenwichtig klantenbestand, ervaring met eerdere acquisitie, goede relatie kunnen hebben met de kandidaat-opvolger, flexibiliteit, sociale vaardigheden en specifieke kennis van de markt (dit laatste leidt tot een lagere verkoopprijs). Met dit onderzoek kan niet aangetoond worden dat het inschakelen van adviseurs invloed heeft op de verkregen prijs en ook niet tot meer tevredenheid met het resultaat van de overdracht. Wel leidt het inschakelen van adviseurs tot een langere overdrachtsduur.

Aanbevelingen

Meer kennis over bedrijfsoverdracht zou verzameld kunnen worden als er openbare registers zouden komen (liefst internationaal) voor overdrachten en overnames. Aangezien micro-bedrijven goed overdraagbaar zijn, maar genegeerd worden door adviseurs en dat marktpartijen niet in staat zijn deze ondernemers adequaat bij te staan bij bedrijfsoverdracht, ligt hier een publieke taak. Het economisch belang van overdrachten is te groot om dat (op dit moment) over te laten aan de marktpartijen. Wellicht heeft het meer zin (een deel van) de budgetten die nu worden ingezet voor starters, aan te wenden voor programma's voor (starten door) overname.

Momenteel wordt in veel voorlichting over overdracht gewezen op het belang van goede planning. Uit het onderzoek van Van Teeffelen kan dit belang niet worden onderschreven. Er kan in de voorlichting en in ondernemersonderwijs/-training beter gewezen worden op de factoren genoemd bij ad 4. Aangezien van alle bedrijven buiten de ZZP-ers er 90 % micro-bedrijven zijn, die minder hebben aan corporate planning, corporate strategy of corporate finance, dienen hiervoor andere instrumenten ontwikkeld en aangeboden te worden. Branche- en beroepsorganisaties moeten overgehaald worden hun dienstverlening meer af te stemmen op micro-bedrijven met personeel.

Van Teeffelen (2009), Adviseurs aan het woord

Dhr. Lex van Teeffelen heeft een onderzoek gedaan voor de KvK om de rol van de adviseurs en het effect van hun dienstverlening op het overdrachtsproces nader te onderzoeken. De vraagstelling die is gehanteerd in dit onderzoek is als volgt:

- In welke fasen zijn de verschillende adviseurs actief en is de accountant als meest geraadpleegde adviseur voldoende toegerust?
- Zien de verschillende adviseurs dezelfde knelpunten en oplossingen?
- Wat zijn de gevolgen van de uitkomsten voor ondernemers?

Belangrijke resultaten van het onderzoek zijn dat de accountants de meest gekozen adviseurs zijn, maar minder goed toegerust blijken te zijn. De intermediairs daarentegen zijn de meest geëigende adviseurs, maar zij richten zich niet op micro ondernemingen (ondernemingen met 0 – 9 personeelsleden).

De uitkomsten wijzen op een ernstig falen van de markt van overdrachtadvisering voor micro ondernemingen. Er is geen one stop shop, adviseurs zijn beperkt inzetbaar en de best toegeruste adviseur, de intermediair, richt zich bij voorkeur op grotere MKB bedrijven. Micro ondernemingen vallen tussen wal en schip. Zij nemen 90% van de overdrachten voor hun rekening, maar krijgen dus niet de juiste hulp. Waarin bij 70/ 80% van de ondernemers de accountant wordt genoemd als de adviseur van de ondernemer, onderscheiden de micro ondernemingen zich doordat ze naast hun accountant ook gebruik maken van een boekhouder of helemaal geen adviseur raadplegen.

De adviseurs zijn het eens over de oplossing: de bewustwording en voorlichting over bedrijfsoverdracht moet verbeterd worden. Ondernemers zien hier weinig in en kiezen voor een professionele adviseur. Een belangrijke kwaliteitseis voor adviseurs is dat zij aantoonbaar actief zijn in de meeste fasen van de bedrijfsoverdracht. Met name kleine ondernemers hebben iemand nodig die het totale overdrachtsproces kunnen begeleiden en die betaalbaar is.

Naar aanleiding van dit onderzoek kunnen een drietal aanbevelingen gedaan worden:

1. Het invoeren van een overdrachtvoucher, vergelijkbaar met de innovatievoucher is te overwegen.
2. De KvK dient haar diensten uit te breiden aangezien de markt het laat afweten ten aanzien van de micro ondernemingen.
3. Een maatwerk aanpak voor micro ondernemers, die al ontwikkeld is voor de gemeenten Amsterdam en Rotterdam (zie bijlage 2).

Van Teeffelen, e.a., (2008), Bedrijfsstakingen in het kleinbedrijf

Dit betreft een onderzoek onder 95 stakers en 130 overdragers.

Vraagstelling in het onderzoek was

1. Welk deel van de gestaakte bedrijven komt voor overdracht in aanmerking?
2. Hoeveel stakende ondernemers proberen hun bedrijf te verkopen?
3. Wat zijn de verschillen tussen stakende en overdragende ondernemers?
4. Wat zijn de verschillen tussen gestaakte en overgedragen ondernemingen?

Resultaten

Was de staking onoverkomelijk of een gemiste kans?

- De helft van de stakers laat mogelijk een verkoopkans liggen, gelet op de klantenkring en de omzetontwikkeling in de laatste jaren.
- Slechts 1 op 8 stakers heeft geprobeerd het bedrijf te verkopen.

Ondernemerskenmerken

- Stakers en overdragers zijn gemiddeld even oud (53 jaar). Opgemerkt dient te worden dat bij familiebedrijven deze leeftijd op 58 ligt. Dit brengt een groter risico op liquidatie met zich mee na een paar mislukte overnamepogingen.
- De meest voorkomende reden voor staken of overdracht is identiek: een niet optimaal draaiend bedrijf door ziekte, geen energie meer of een slecht rendement
- Bij stakers komt de reden onrendabel vaker voor, bij overdragers de reden pensioen
- Stakers zijn veel hoger opgeleid dan overdragers
- 76% Van de stakers zijn ZZP-ers; 33% van de overdragers zijn ZZP-er
- Stakers zijn bereid meer risico's te nemen dan overdragers
- Staken gaat veel sneller dan overdragen: 3 maanden is geen uitzondering. Dit is wellicht een verklaring waarom sommige ondernemers liquideren terwijl hun bedrijf verkoopbaar is.
- Veel stakers (56%) van 45 – 64 jaar zijn werkloos na liquidatie van hun bedrijf. Bij jongere stakers (20 – 44 jaar) is dat slechts 6%. De jongere groep is beduidend lager (MBO) opgeleid dan de oudere groep!

Ondernemingskenmerken

- Dagelijkse bedrijfsvoering is bij gestaakte bedrijven sterker afhankelijk van de ondernemer dan bij overgedragen bedrijven
- Personeel is een factor van belang bij de keuze tussen staken en overdragen. Overgedragen bedrijven (gemiddeld 0,78 versus 2,95 fte) hebben 4 keer zoveel personeel in dienst.

De helft van de gestaakte bedrijven sluit terecht. Zij hebben een te kleine klantenkring en vertonen structureel dalende omzetten. Dit komt weinig voor bij overgedragen bedrijven.

Hoofdstuk 2: Conclusie en aanbevelingen interviews overnemers en overdragers

Dit deel van het onderzoek richt zich met name op de overdragers en overnemers zelf. Hoe ziet het proces er in de praktijk uit? Welke hulp schakelen zij in gedurende het overnameproces? Aanvankelijk zou er met name met ondernemers gesproken worden in de sectoren, wellness, gezondheidszorg en toerisme. Gedurende het onderzoek werd deze doelstelling bijgesteld. Binnen deze sectoren heeft overname een heel ander betekenis. Binnen deze sectoren zijn de rechtsvormen vaak NV's of stichtingen, waarbij andere grote organisaties een prominente plaats innemen. Bij het selecteren van de respondenten is er met name gekeken naar een goede balans tussen overdragers en overnemers, familiebedrijven en niet familiebedrijven en ondernemingen vanuit verschillende sectoren.

Overdragers

Het thema bedrijfsoverdracht speelt bij veel ondernemers een grote rol in hun leven. Alleen al vanwege het gegeven dat dit hun pensioen is en of hun levenswerk. Of er nu gesproken wordt met overdragers, overnemers, adviseurs en/of experts, iedereen heeft er een mening over en voor de personen die geïnterviewd zijn, is het een belangrijk thema. Emotie is een veelgehoord woord cq. begrip gedurende de interviews.

Bedrijfsoverdracht kent verschillende interpretaties en structuren. In de literatuur wordt gesproken over fases in het overdrachtsproces. In de praktijk is deze volgtijdelijkheid niet altijd aanwezig. Zo geven ondernemers aan vaak door andere omstandigheden of doordat men 'toevallig' iemand kent in haar/ zijn netwerk, in een stroomversnelling te komen. Waardoor een duidelijke fasering van het proces nauwelijks in de praktijk lijkt voor te komen. Zo is er enkele malen besproken dat door ziekte, overlijden, en/of kennissen een andere wending is ontstaan in het overname proces.

Economische schade is moeilijk te kwantificeren. Veel ondernemers geven aan dat een gezond bedrijf gemakkelijk van de hand te doen is. Organisaties die goede omzet halen lijken sneller overgenomen te worden. Dit omdat er in dit geval meerdere bedrijven bekend zijn met de overnamekandidaat waardoor de eerder beschreven 'toevalligheid' vaker aan het licht kwam tijdens de interviews.

De hulp die de geïnterviewden inschakelen is vaak vanuit de 'harde kant' van bedrijfsovername. Er wordt hulp gezocht bij financiële en juridische adviseurs, brancheverenigingen, bij de KvK en bij banken. De hulp die men mist is met name op emotioneel gebied. Geïnterviewden geven aan een sparringpartner te missen, iemand die in hetzelfde 'schuitje' zit of iemand die helpt ten aanzien van de ondernemingskwaliteiten zoals het onderhandelen ed. Ondernemers geven aan dat adviseurs (bijvoorbeeld van Syntens) na een oriënterend gesprek dat meestal gratis is, voor een klein bedrijf meestal te duur zijn.

Er kan voorzichtig geconcludeerd worden dat procesmatige hulp door de overheid bij overname niet nodig is volgens de gesproken (ex)ondernemers. Wanneer de vraag gesteld wordt aan de geïnterviewden is dit immers de primaire reactie. Wanneer er doorgevraagd wordt geven ondernemers aan de overheid een logge organisatie te vinden.

Praktische hulp ten aanzien van vergunningen, flexibiliteit, informatieloketten worden wel genoemd. Het Starterscentrum van de Kamer van Koophandel wordt niet snel als aanspreekpunt erkend. Er zijn wel ondernemers die de weg naar de KvK vinden. De KvK heeft een apart spreekuur voor bedrijfsoverdracht! Ondernemers zijn op zich te spreken over deze hulp. Maar geven aan dat na het gratis spreekuur de hulp van de KvK snel ophoudt. Wellicht is het een mogelijkheid om te werken aan een betere positionering van de KvK. Met name gericht op het waarmaken van de hulp die de KvK kan bieden aan overnemers en overdragers.

Overnemers

Overnemers geven veelal dezelfde informatie tijdens de interviews als overdragers. Er kan geconstateerd worden dat ook zij niet direct een rol zien voor de overheid. Zij missen een handig overzicht of een checklist die aangeeft welke zaken er allemaal geregeld dienen te worden bij bedrijfsoverdracht. Men geeft aan dat zij bij reorganisaties juridische hulp nodig hebben met betrekking tot personeelszaken. Ook hulp bij de emotionele kant (vooral bij overdracht van familiebedrijven) van het verhaal wordt gemist. Men geeft aan: 'Het zijn toch je ouders'. Verder wordt aangegeven dat er weinig is ervaring is met ondernemen cq. leiding geven. Men wordt in plaats van collega op den duur leidinggevende. Dit is een moeilijke verandering. Vooral omdat de huidige werknemers binnen een onderneming, de geïnterviewde (de overnemer, huidige eigenaar) anders gingen benaderen dan voor de overdracht.

Tevens spreken alle overnemers uit dat de verkopende partij een veel te rooskleurig beeld heeft over de waarde van het bedrijf. Verder geeft men aan dat er, ondanks dat men het bedrijf meende goed te kennen, er spreekwoordelijk 'lijken uit de kast vielen'. De overnemers hebben vaak veel steun gehad van een vertrouwenspersoon. Naast deze persoon hebben zij hulp gevraagd voor de harde kant van bedrijfsoverdracht. Ze schakelen vaak hulp in van een accountant of van hun bank. De financiering is bij deze overnemers niet echt een probleem geweest. Dit kan genuanceerd worden omdat de onderzoekers niet gesproken hebben met overnemers waarvan de overname mislukt is.

Hoofdstuk 3: Conclusie en aanbevelingen interviews experts

Er wordt binnen dit onderzoek onderscheid gemaakt tussen drie verschillende rollen van experts. De accountant, adviseurs en experts. De accountants fungeren als specialist op financieel en of juridisch gebied. Hij wordt het meest ingeschakeld door ondernemers in het overname- en overdrachtproces. Adviseurs zijn werknemers van verschillende semi-publieke instellingen. Zo kan gedacht worden aan instellingen zoals de KvK, Syntens en brancheorganisaties. Deskundigen vormen een gemêleerd gezelschap van personen die in hun beroepspraktijk veel met ondernemers te maken hebben.

Accountants

Accountants zien zichzelf als huisarts van de ondernemers die zij als klant hebben. Zij zien voor zichzelf een belangrijke rol in het overdrachtsproces. Zij wijzen hun klanten er op dat het verkoopklaar maken van een onderneming meerdere jaren kan duren. Dit verkoopklaar maken en de waardebeoordeling van de onderneming zien zij als hun belangrijkste taak en toegevoegde waarde. Een accountant gaf aan dat een gewone accountant tekort komt om een complete bedrijfsoverdracht te begeleiden. De geïnterviewde gaf aan dat dit werk zo specifiek is dat het overgelaten dient te worden aan specialisten. Grote accountantskantoren hebben dan ook vaak een speciale desk hiervoor. Voor het kleine MKB is dit vaak geen oplossing; zijn meestal geen klant bij deze kantoren.

Wanneer het moeilijk blijkt te zijn een overname kandidaat te vinden (eigen kinderen willen vaak niet), heeft dit vaak ook andere redenen dan de financiering namelijk: door gebrek aan ondernemerschap of structurele oorzaken als een verkeerde ligging, toenemende concurrentie van internet, bevolkingskrimp of een overaanbod in bepaalde branches.

Eén accountant wijst op de geringe weerbaarheid van sommige ondernemers. Er is vaak onvoldoende aandacht om reserves op te bouwen, ook is er vaak geen alternatieve strategie voor gewijzigde marktomstandigheden. Het opleidingsniveau van ondernemers is vaak laag. Hier ligt volgens hem een taak voor gemeenten en instanties. Voor deze partijen ligt de taak om afgestudeerden van universiteit en hogescholen in de regio te houden. Een expert die starters begeleidt, wijst eveneens op een grote mate van naïviteit bij starters en onvoldoende marketingkennis. Er wordt nog opgemerkt dat een geleidelijke overdracht van het eigendom aan een opvolger (earn-out) niet werkt.

Accountants erkennen, net als overdragers en overnemers, het grote belang voor de ondernemer van het inschakelen van een vertrouwenspersoon. Dit is veelal een bekende van de ondernemer die ervaring heeft met de thematiek en die verder geen partij is. Het moet iemand zijn met wie de ondernemer in alle openheid en vertrouwen kan praten en overleggen. Ook bij familieoverdrachten blijkt deze behoefte aanwezig te zijn.

Onroerend goed is vaak een factor die een bedrijfsoverdracht bemoeilijkt, aldus accountants. Dit is met name het geval wanneer de overdrager woont op het bedrijfsterrein. Het overnemen van het onroerend goed betekent in veel gevallen dat de koopsom zo hoog wordt dat de financiering voor de koper een probleem wordt. In de praktijk wordt in deze laatste situatie vaak gekozen voor het verhuren van het onroerend goed.

Adviseurs

De KvK geeft aan dat er naar hun weten er bij potentiële overnemers geen directe belangstelling is om bedrijven over de grens over te nemen. Zij krijgen daarover geen vragen. De KvK geeft aan dat ZZP-bedrijven zeer zeker ook interessant voor overnemers kunnen zijn. Tot op heden heeft de KvK geen specifieke actie ondernomen om overdrachten en overnames van ZZP-ers te stimuleren.

Syntens heeft een take over-project uitgevoerd, een pilot waarin 22 personen van 10 ondernemingen, geholpen werden met de emotionele aspecten van een overdracht of overname. Dit project heeft duidelijk in een behoefte voorzien. Syntens geeft aan dit werk nu aan de markt over te willen laten. Het is de vraag of daarmee een dergelijke training nog betaalbaar blijft voor het kleine MKB.

Deskundigen

Het valt de onderzoekers op dat ondernemersverenigingen zich wel zorgen maken over leegstand en de aantrekkelijkheid van een bepaald gebied, maar dat ze op het gebied van bedrijfsoverdracht nauwelijks iets doen voor hun leden. Experts geven aan dat ondernemersverenigingen vooral netwerkclubs zijn die nauwelijks iets weten van hun leden. Zelfs een vrij grote vereniging als MKB-Limburg geeft aan niets te doen (buiten doorverwijzen naar deskundigen) voor hun leden op het gebied van bedrijfsoverdracht.

Volgens één expert is de ontgroening in Limburg is een feit, maar daarentegen trekken niet veel hoogopgeleiden jongeren weg. Overnamekandidaten (potentieel) is er dus genoeg. Dit wil niet zeggen dat dit direct het bedrijfsovername probleem beïnvloedt cq. dat dit geen probleem zou zijn. Het blijft immers de vraag of er een goede match gemaakt kan worden en of deze jongeren zelf ondernemer willen worden. Deze expert vindt dat de mensen in Limburg elkaar teveel een probleem aanpraten. Er wordt aangeraden meer inspanning te leveren om de regio (en niet elke gemeente afzonderlijk) en ook de arbeidsmarkt in onze regio te verkopen aan prospects. In 2009 is een project gestart, door Corio League, samen met het Starterscentrum, om overnemers te coachen. Hiervoor waren een groep ex-ondernemers beschikbaar. Voor dit project hebben zich geen overnamekandidaten gemeld.

Er wordt aangegeven dat een overname een natuurlijk proces moet zijn. Er kan niet zomaar iemand gezocht en bijgeschoold worden op het moment dat er een bedrijf wordt aangeboden. Vanuit interesse in een bedrijf, interesse in een branche, interesse in een eigen bedrijf, moet iemand langzaam rijpen en kan die persoon op termijn wellicht tot een overname besluiten. Hier ligt volgens hem ook een taak van bedrijven (stages, gastcolleges, enz.) en van het onderwijs (inhoud van programma's, kennis maken met (junior)ondernemers).

Rol van overheid

Aan alle experts is ook gevraagd welke rol de overheid (meer specifiek een gemeente) zou kunnen of moeten vervullen om de bedrijfsovernameproblematiek te verkleinen. De volgende opmerkingen zijn geplaatst:

- Gemeenten kunnen een bijdrage leveren aan het algemeen economisch klimaat (grond goedkoper ter beschikking stellen (ook voor MKB), flexibeler omgaan met bestemmingsplannen, meer aandacht voor economie, oprichten ondernemershuizen) en men kan bedrijven en ondernemerschap meer in het zonlicht zetten.
- Gemeenten zouden meer moeten meedenken met ondernemers, zoeken naar wat wel kan in plaats van zeggen wat niet mag.
- Ook wordt aangegeven dat gemeenten kapitalen uitgeven aan promotie om bedrijven of nieuwe inwoners aan te trekken. In die promotie zou men zich ook specifiek kunnen richten op potentiële overnemers van onze bedrijven die te koop zijn.
- Tevens valt in de communicatie met ondernemers nog veel te verbeteren (bv. tijdig op de hoogte stellen van evenementen, wegwerkzaamheden, enz.).
- Volgens een beheerder van bedrijfsterreinen is de leegstand op dit moment niet veel groter dan anders. De gebouwen die leeg staan, staan vaak al erg lang leeg. Volgens hem heeft de overheid deels zelf schuld aan leegstand: door allerlei subsidies en lage grondprijzen is nieuwbouw vaak goedkoper dan het overnemen van een bestaand pand.
- In tijden van economische crisis (als banken onvoldoende financiering willen bieden) zou er vanuit de overheid meer mogelijkheden aangeboden dienen te worden om een overname mogelijk te maken. Te denken valt aan extra borgstelling. Deze opmerking wordt door vrijwel alle adviseurs, deskundigen en ondernemers gemaakt. Wel wordt gesteld dat dit niet tot oneerlijke concurrentie mag leiden.

Hoofdstuk 4 Interviews afgezet tegen resultaten van L. van Teeffelen

De eerder besproken toevalligheid in het overdrachtsproces, in plaats van het aanhouden van een strakke planning, wordt vanuit de literatuur bevestigd. Binnen het Parkstad - onderzoek kan niet geconcludeerd worden dat het hanteren van een duidelijke planning van het overdrachtsproces leidt tot meer tevredenheid bij de overdrager of overnemer. Dit wordt veroorzaakt door het ontbreken van ondernemers in de steekproef die hun eventuele planning met betrekking tot de overdracht strak hebben kunnen vasthouden.

Vanuit de literatuur wordt geadviseerd om als overheid te investeren in openbare registers voor overdrachten en overnames. Van Teeffelen geeft aan dat er een taak voor de overheid ligt om met name kleine ondernemers te helpen met bedrijfsoverdracht. Deze vertegenwoordigen namelijk 90% van alle overdrachten. Deze groep wordt nu onvoldoende door de markt bediend. Ondernemers waarmee gesproken is onderkennen dit maar gedeeltelijk: Hulp inkopen is voor hen vaak (te) duur. Verder wordt aangegeven dat de overheid geen taak heeft op dit terrein. Dit lijkt in tegenspraak met het advies aan de overheid zich met bedrijfsoverdracht te bemoeien en met één van de uitkomsten van het onderzoek van Van Teeffelen, dat het inschakelen van adviseurs geen invloed heeft op de opbrengsten van het bedrijf of op de mate van tevredenheid over de overdracht.

Van Teeffelen zegt van ZZP-ers alleen dat zij meestal voor liquidatie kiezen. Verder gaat Van Teeffelen niet veel verder in op ZZP-ers. In het Parkstad onderzoek komt uit de interviews van overnemers en overdragers naar voren dat zij geen of weinig mogelijkheden zien om bedrijven van ZZP-ers over te dragen. Er valt immers weinig over te dragen is het standpunt. Economische schade bij het wegvallen van ZZP-ers is er niet of nauwelijks is het standpunt. Hun plaats in de markt wordt veelal door anderen overgenomen.

De geïnterviewden geven aan dat veel ZZP-ers geen echte ondernemers zijn maar vaak ex-werknemers die door middel van een andere juridische relatie werken voor één of een aantal andere organisaties. Praktijkervaring ontbreekt niet bij veel ZZP-ers maar vooral het werven van nieuwe klanten is een vaardigheid die getraind dient te worden. Deze training zou een mogelijkheid zijn om de problematiek binnen Parkstad aan te pakken. Dit om groei te realiseren waardoor de ZZP-er uit kan groeien tot een micro-onderneming.

In het Parkstad-onderzoek komt naar voren dat succesvolle organisaties vaak zelf een overnamekandidaat vinden. De ondernemers geven aan dat er geen hulp nodig is van de overheid omdat de markt deze problematiek zelf kan oplossen. Deze groep geïnterviewden (die hulp van de overheid niet belangrijk vinden) geven vaker aan dat er binnen het overnameproces meerde belangstellende overnamekandidaten zijn en dat hun onderneming ook zonder hulp – van de overheid - overgedragen kan worden.

Er is tevens met een ondernemer gesproken (binnen het Parkstad onderzoek) die aangeeft in pilot-trajecten met het UWV en het onderwijs gewerkt te hebben. Deze ondernemer geeft aan wel te geloven in het trainen en onderwijzen van overnamekandidaten, ook al is dit een heel moeilijk proces. Er wordt in het gesprek met name gewezen op de commerciële 'skills' van een ondernemer. Vertaald naar de aanbevelingen van dhr. Van Teeffelen kan er geconcludeerd worden dat het aanbieden van hulp aan micro- ondernemingen inderdaad zinvol kan zijn.

Hoofdstuk 5 Conclusies en aanbevelingen voor Parkstad

In dit hoofdstuk worden de conclusies en aanbevelingen voor Parkstad weergegeven. Dit hoofdstuk geeft de belangrijkste resultaten weer die op basis van het gehele onderzoek gedaan kunnen worden.

Conclusies

- Marktwerking faalt voor micro-ondernemingen.
- Micro-ondernemingen vormen 90% van alle ondernemingen.
- Knelpunten rapport 1 worden bevestigd door experts.
- Fasering in overdrachtsproces in praktijk niet waargenomen.
- De helft van de gestaakte ondernemingen heeft potentie om overgedragen te worden
- De helft van de stakers liquideert een verkoopbaar bedrijf.
- Van de stakers heeft slechts één van de acht geprobeerd de onderneming te verkopen.
- Overheid moet zorgen voor gunstig ondernemersklimaat en ondernemerschap stimuleren.
- Financiering is vaak een probleem; zeker nu de kredietverlening door banken achterblijft.

Aanbevelingen voor Parkstad

- Er is een openbaar register nodig waar bedrijfsoverdrachten landelijk geregistreerd worden (Dit zou ook internationaal wenselijk zijn)².
- Er dient één loket te komen waar met name kleinere ondernemers adequate ondersteuning kunnen krijgen, door één partij gedurende het gehele overdrachtsproces. De markt voorziet niet in deze behoefte. Zeker niet voor micro bedrijven. Voorbeeld zou kunnen zijn de aanpak in Amsterdam en Rotterdam (bijlage 2).
- Overdrachtstvouchers verstrekken, waarmee (bepaalde) ondernemers hulp kunnen inkopen bij het proces van overdracht of overname.
- Project opzetten om overdragers en overnemers bijeen te brengen.
- Faciliteiten op financieel gebied bieden. Bijvoorbeeld in de vorm van borgstellingen.
- ZZP-ers trainingen bieden op gebied van marketing en andere ondernemersvaardigheden. Hierdoor kunnen zij wellicht doorgroeien en wordt hun weerbaarheid groter.
- Gemeenten moeten het ondernemersklimaat verbeteren, bestemmingsplannen niet te star interpreteren en met ondernemers meedenken: wat kan wel i.p.v. wat mag niet.

² 2/3 van de geregistreerde veranderingen van eigenaar in de KvK zijn geen bedrijfsoverdrachten maar geeft een verandering weer van de minderheidsaandelen of een verandering van rechtsvorm.

Hoofdstuk 6 Aanbevelingen en discussiepunten voor bijeenkomst met stakeholders 15 april 2011

Naar aanleiding van het gehele onderzoek zijn er een aantal punten die de onderzoekers willen voorleggen aan een groep van stakeholders ten aanzien van de thematiek bedrijfsoverdracht. Hiervoor wordt een aparte meeting georganiseerd bij de bestuurlijke samenwerking Parkstad.

1. In het onderwijs moeten studenten expliciet gewezen worden op de mogelijkheid om een bedrijf te starten door een bestaand bedrijf over te nemen. In het kader van het maken van een ondernemingsplan, door gastcolleges van ervaringsdeskundigen of door case-study zouden de studenten ervaring met deze methode moeten opdoen.
2. Programma's dienen ontwikkeld te worden die relevante competenties van (micro) ondernemers verbeteren om zo de kans op een overdracht (i.p.v. liquidatie) van hun bedrijf te vergroten, de duur van overdracht te verkorten en of de tevredenheid over het resultaat van de overdracht te vergroten.
3. Onderzoek is nodig naar de mogelijkheid om in het onderwijs apart aandacht te schenken aan bedrijfsoverdracht binnen de familie.
4. De KvK dient zich naar overdragers en potentiële overnemers meer te profileren als informatiecentrum. De KvK is nu vooral bekend van de informatievoorziening voor starters die vanaf scratch een bedrijf willen beginnen. Hiervoor wordt het grootste deel van de beschikbare middelen besteed. Er wordt voorgesteld dat er meer middelen worden aangewend om starters te wijzen op en te helpen bij het overnemen van een bestaand bedrijf.
5. Er dient structureel een programma aangeboden te worden dat zich specifiek richt op de "zachte kant" van een bedrijfsoverdracht.
6. Intermediairs zouden micro ondernemingen kunnen bedienen bij bedrijfsoverdracht, door met groepjes te werken i.p.v. één op één.
7. Ondernemers die overwegen te liquideren zouden langs een loket moeten waar samen met de ondernemer gekeken wordt of de onderneming wellicht toch verkoopbaar is. Dit wanneer de ondernemer niet geprobeerd heeft zijn bedrijf te verkopen.

Bijlage 1 Topiclijsten

Topiclijst interviews curatoren en adviseurs

Achtergrond ondernemer / onderneming

In welke sectoren komt faillissement/ liquidatie het vaakst voor? Wat is de economische schade? Zou het bedrijf gered kunnen worden door bedrijfsovername? Faillissement na bedrijfsovername?

Proces

Hoe verloopt faillissement, liquidatie.

Hulp

Welke partijen heeft de ondernemer geraadpleegd. Hoe daar terecht gekomen. Hiaten? Is er een taak voor de overheid? Zo ja, welke?

Topiclijst interviews ondernemers (overdragers/ overnemers)

Achtergrond ondernemer / onderneming

Overdrager of overnemer, rechtsvorm, leeftijd, opleiding, branche, FTE's, marktgebied, vestigingsplaats, doelgroep, bestaansduur onderneming ...

Overname

Tijdvak, soort overname, was reorganisatie nodig, afgesloten of niet, panden in bezit? Wat was verloren gegaan als overdracht niet gelukt was? Reden overname ipv nieuw bedrijf, wat is veranderd na overname, ...

Proces

(Aanpak, waar hulp /info gezocht, profiel opvolger gemaakt? Verkoopmemorandum opgesteld? Knelpunten / hoe aangepakt? Waar en hoe kandidaten gezocht, hoe hen benaderd, hoelang heeft het zoeken kandidaat geduurd, reactie stakeholders.

Hulp

Welke partijen, hoe daar terecht gekomen, wat heeft het opgeleverd, kritiek? Soort hulp / info gemist? Welke andere initiatieven kent u op gebied van bedrijfsoverdracht? Is er taak overheid? Zo ja, welke?

Economische schade

Wat zou de economische schade zijn als de overdracht niet door kan gaan maar dat u moet liquideren? (stakeholders)

Bijlage 2 Maatwerkeraanpak begeleiding micro ondernemers bij bedrijfsoverdracht en –overname (Amsterdam en Rotterdam)

Bron: <http://www.stew.nl/ondernemersinformatie#Bedrijfsoverdrachten>

STEW heeft in de loop der jaren veel ondernemers begeleid bij de aankoop of verkoop van kleine bedrijven. Met name in de branches detailhandel, horeca en ambachten is veel expertise opgebouwd.

Speciaal voor deze doelgroep is een traject opgezet waarbij de overnamesom niet meer bedraagt dan € 50.000,-.

Het adviestraject is bestemd voor **kopers** die al een bedrijf op het oog hebben en zich goed hebben voorbereid op het ondernemerschap, of **verkopers** die besloten hebben het bedrijf op korte termijn te verkopen. De trajecten zijn als volgt opgebouwd:

Kopers:

- Gratis intakegesprek waarbij gekeken wordt of overname van het beoogde bedrijf redelijkerwijs gerealiseerd kan worden.
- Hulp bij het beoordelen of het over te nemen bedrijf voldoende winstpotentie heeft en of de overnamesom past in het budget van de koper.
- Ondersteuning bij de onderhandelingen.
- Ondersteuning bij het proces van overleg en afhandeling.
- Hulp bij het zoeken naar een passende financieringsvorm.

Als de overname rond is kan STEW ondersteuning bieden bij het opzetten van de organisatie en bij het inrichten van de financiële administratie. Bovendien helpen wij met jou met het bewaken van de omzet en de kosten.

Verkopers:

- Gratis intakegesprek waarbij gekeken wordt of verkoop van het bedrijf binnen afzienbare termijn mogelijk is.
- Uitwerken van een verkoopmemorandum en in overleg vaststellen van de vraagprijs.
- Plaatsen advertentie(s).
- Fungeren als eerst aanspreekpunt voor gegadigden.
- Voeren van verkennende gesprekken met gegadigden en selecteren op geschiktheid.
- Het voeren van onderhandelingen over de verkoop.
- Beoordelen slaagkans financiering door koper.
- Advisering bij overname huurcontract.
- Opmaken koopakte en afronding verkooptransactie.

Kosten traject:

Het traject van de kopers wordt uitgevoerd op basis van het uurtarief met indicatie vooraf over de te besteden uren. Voor verkopers geldt een vast basistarief en percentage over de verkoopopbrengst.

Wil je meer weten of ben je geïnteresseerd in een van de trajecten neem dan contact op met Jan Gerritse: 020-623 9369

De gemeenten Amsterdam en Rotterdam hebben dit project gefinancierd. Kosten waren ongeveer 3000 tot 5000 euro per deelnemer.

Het project voor kopers was niet succesvol: kandidaten waren onvoldoende gescreend. (Kandidaten hadden onvoldoende eigen geld, kandidaten moeten concreet een bedrijf op het oog hebben, kandidaten moeten ervaring in de branche hebben).