



## Eerste hulp bij bedrijfsoverdracht

**Auteur(s):**

Engelenburg, R.van.

Secretaris van de Metaalunie Zuid-Holland. [engelenburg@metaalunie.nl](mailto:engelenburg@metaalunie.nl)**Verschenen in:**

ESB, 88e jaargang, nr. 4402, pagina D18, 15 mei 2003

**Rubriek:**

Dossier: Bedrijfsoverdracht

**Trefwoord(en):**

informatievoorziening

*Veel ondernemers beginnen te laat met het plannen van de bedrijfsoverdracht. Beginnen ze er eenmaal mee dan openbaart zich een zoekprobleem: veel kennis en informatie zijn wel aanwezig, maar een eerste aanspreekpunt en doorverwijzing ontbreken.*

Bij een bedrijfsoverdracht gaat het gemiddeld om vijf medewerkers, terwijl een succesvol startend bedrijf gemiddeld twee arbeidsplaatsen creëert<sup>1</sup>. Het inno-verend vermogen van starters mag derhalve niet overschat worden. Erg veel starters beginnen en blijven (al dan niet bewust) alleen en zijn met name gericht op het zekerstellen van de eigen baan. Bij bedrijfsoverdracht zien we dat de opvolger, zeker de eerste twee jaar na de overdracht, majeure veranderingen in de bedrijfsvoering doorvoert. Diverse prestatie-indicatoren (omvang personeel, omzet en netto bedrijfsresultaat) vertonen daarbij een stijgend verloop<sup>2</sup>. Het economisch belang van bedrijfsoverdrachten moet dus tenminste als gelijkwaardig aan dat van starters worden beschouwd. Bovendien zullen het aantal en het aandeel bedrijfsoverdrachten, als gevolg van de vergrijzing van ondernemend Nederland en de wens vroeger uit te treden uit het arbeidsproces, de komende jaren toenemen. Helaas gaat er veel mis bij de overdracht van levensvatbare ondernemingen. Dit leidt in het uiterste geval tot bedrijfsbeëindiging met verlies van kapitaal, kennis en werkgelegenheid. In de volgende paragrafen wordt achtereenvolgens ingegaan op de informatie- en kennisbehoefte bij de overdragende partij, voorbeeldprojecten uit enkele andere Europese landen op dit vlak en aanbevelingen voor beleid.

### Ervaring, informatie en kennis

De complexiteit van bedrijfsoverdracht is dusdanig dat veel ondernemers in het mkb aangewezen zijn op externe dienstverleners. Zeker kleinere bedrijven hebben geen of beperkte ervaring met bedrijfsoverdracht en het ontbreekt veelal aan stafmedewerkers die dit hiaat binnen het bedrijf kunnen opvangen. Indien ervaring wel aanwezig is, bijvoorbeeld wanneer het een overgenomen familiebedrijf betreft, is de kennis veelal gedateerd en de situatie niet vergelijkbaar. In voorlichtende en adviserende zin kan een groot aantal organisaties en instanties hierbij van dienst zijn (Kamers van Koophandel, brancheorganisaties, accountants, banken, fiscalisten, notarissen, juristen, enzovoort). Veel ondernemers in het mkb vereenzelvigen zich sterk met hun bedrijf. Binnen met de voorbereiding voor bedrijfsoverdracht is een emotionele aangelegenheid, vol met moeilijke keuzes voor en tegen personen (bijvoorbeeld het nageslacht) en als uiteindelijk resultaat afscheid nemen van hetgeen opgebouwd is. Verlies aan invloed op de bedrijfsvoering en aanzien versterken dit nog. Veranderingen die veelal doorgevoerd worden na de overdracht liggen op het vlak van personeel, marketing, automatisering en meer marktgericht werken. Ook worden bestaande relaties met toeleveranciers, klanten, bank, accountant en brancheorganisatie herijkt. Veel ondernemers beginnen om deze redenen te laat met de overname. Beginnen ze eenmaal met de voorbereidingen dan dient zich een informatieprobleem aan: kennis over de te volgen stappen en procedures en het selecteren van de juiste overnamekandidaten is niet voorhanden. Ook is niet bekend welke intermediairs kunnen voorzien in deze kennisleemte. De tijdsdruk vanwege het te laat beginnen vergroot het zoekprobleem. Deze tijdsdruk kan er onder andere toe leiden dat het bedrijf niet verkoopklaar gemaakt is, het fiscale arrangement niet optimaal is of dat aantal en niveau van potentiële kopers beperkt blijft. Een waarde- en prijsdrukkend effect is het minimale gevolg. Veel overdragers beschikken bovendien slechts over een beperkte documentatie over hun bedrijfsvoering. Ze hebben alles steeds zelf besloten zonder veel vast te leggen. Dat komt de overdracht niet ten goede. Het beschikbare aanbod van informatie sluit blijkbaar onvoldoende aan op de vraag uit het mkb<sup>3</sup>. Een eenduidig en onafhankelijk beginpunt voor de ondersteuning ontbreekt. Doorverwijzingen naar andere aanbieders van diensten functioneren niet optimaal. Bedrijfsondersteunende instrumenten (zoals het stappenplan, het opleidingsplan, het familiestatuuat en bedrijfsdoorlichting) zijn niet makkelijk en centraal beschikbaar. Voor overdragers is het derhalve zaak, vroegtijdig te beginnen en de eigen informatiebehoefte te onderkennen. Bedrijfsoverdracht in de vorm van overdracht van leiding en eigendom is geen eenmalige actie maar een proces, dat vroegtijdig bespreekbaar gemaakt moet worden. Mede vanwege fiscale redenen en termijnen en om te voorkomen dat onder tijdsdruk de verkeerde beslissingen genomen worden, is een vuistregel hierbij dat tenminste vijf jaar voor het beoogde overdrachtmoment begonnen wordt met voorbereiden. Naast het benutten van specialistische (deel)adviezen is het zinvol gebruik te maken van een onafhankelijk persoon die boven de partijen staat en de voortgang en afspraken bewaakt. Deze vertrouwenspersoon kan zakelijke en emotionele bruggen slaan tussen diverse partijen, bijvoorbeeld bij opvolging in familiebedrijven.

### Voorbeeldprojecten uit het buitenland

In Europees verband is een databank met voorbeeldprojecten gericht op optimalisering van bedrijfsoverdrachten ontwikkeld<sup>4</sup>. Enkele relevante projecten op dit laatste vlak worden kort belicht. Zo is in 2000 in Duitsland het Next gestart met enerzijds grootschalige voorlichtingscampagnes voor ondernemers om hen te attenderen op een tijdige voorbereiding bij overdracht en overname. Anderzijds

hebben de publieke en private samenwerkingspartijen een actieplatform ontwikkeld onder het gezamenlijke Nexxt-label (voorlichtingsmateriaal, cursussen, doorverwijzingen, enzovoort). In Erfurt experimenteert de Kamer van Koophandel met het 'one-stop-shop'-principe, als centraal ondersteuningspunt bij bedrijfsoverdracht en opvolging. In Finland zijn bedrijfsadviesdiensten voor koop en verkoop van ondernemingen opgericht, als onderdeel van de regionale Centra voor Werk en Economische Ontwikkeling. De Finse vereniging van gemeenten en regio's heeft een mentorproject opgezet met de titel Onderneming Peetvader. Invloedrijke personen ondersteunen het lokale bedrijfsleven richting de gemeenten en bij bedrijfsoverdracht. In Italië is een persoonlijk bedrijfsevaluatiepakket met de naam Kit.brunello ontwikkeld om familiebedrijven op een systematische wijze aan de hand van een vragenlijst te ondersteunen bij het opvolgingsproces. Het geeft adviseurs een leidraad bij hun ondersteuning. Alle ondernemers krijgen in Oostenrijk op hun vijftigste verjaardag een brief van de voorzitter van de Kamer van Koophandel waarin (naast felicitaties) het belang onderstreept wordt van tijdige voorbereiding op bedrijfsoverdracht en een overzicht gegeven wordt van de beschikbare faciliteiten. In het Franse Eden-programma staat in algemene zin het stimuleren van bedrijvigheid centraal. Startende ondernemers kunnen vouchers voor adviesdiensten ontvangen en vrijstelling van betaling van sociale premies gedurende het eerste jaar. Daarnaast zijn er faciliteiten om de overdracht van bedrijven aan eigen werknemers te bevorderen. Er zijn legio databestanden bij veel organisaties waar potentiële kopers en verkopers van bedrijven in staan. In een aantal landen is een zogenaamd gastheerbestand ontwikkeld. Dit wordt enerzijds gevoed door directe inschrijvingen van kopers dan wel verkopers en anderzijds de deelbestanden van banken en accountantskantoren ontsluiten. Op deze wijze ontstaat een groter bestand. Dat leidt tot meer contacten en betere contracten. In Duitsland en Denemarken<sup>5</sup> zijn deze gastheerbestanden sterk ontwikkeld. Tot slot bestaan er in Denemarken, Luxemburg, België en Finland speciale leningen, borgstellingen dan wel subsidies om het verwerven van ondernemingen voor kopers te vergemakkelijken. Evaluaties van deze voorbeelden ontbreken veelal; vanuit de constatering dat ondernemers te kort van tevoren tot actie overgaan is wellicht het Oostenrijkse voorbeeld wellicht nog het meest instructief. Hier worden ondernemers in actieve zin geconfronteerd met de mogelijkheid dat bedrijfsoverdracht voor de deur staat.

## Aanbevelingen

Het verhogen van het bewustzijn bij ondernemers dat tijdige en zorgvuldige voorbereiding van de bedrijfsoverdracht in het eigen belang is, verdient prioriteit. Aan de aanbodzijde van diensten zou, zeker voor kleinere ondernemers, een transparante ondersteuningsstructuur (voorlichting, advies, scholing, financiën) met een eenduidig eerste fysiek dan wel virtueel aanspreekpunt moeten komen. Aangezien het aantal ter verkoop aangeboden bedrijven nu reeds de kopersvraag overtreft, zou de oriëntatie op het starten van een eigen bedrijf in de vorm van bedrijfsovername meer belicht moeten worden. Ook zijn initiatieven om ondernemerschap uit krimpende sectoren (zoals ict en landbouw) gericht in te zetten via bedrijfsovername en overdracht in verwante branches, het ondersteunen waard. Ook financiële en fiscale drempels kunnen verlaagd worden. Men kan bijvoorbeeld starterfaciliteiten ook toepassen voor ondernemers die een start maken door een bestaande onderneming voort te zetten. De Borgstellingregeling mkb (bmkb) is hier een voorbeeld van. Ook zijn de mogelijkheden voor werknemers om het bedrijf te continueren nog onvoldoende benut. Naast de gegevensbestanden van banken en adviseurs zijn er, met het oog op dit laatste punt, zogenaamde gastheerbestanden van kopers en verkopers ontwikkeld. Hier kunnen zowel ondernemers als banken en adviseurs gebruik van maken. De gedachte hierachter is dat meer contacten tussen kopers en verkopers leiden tot betere contracten. Het verder ontwikkelen van deze brede contactbemiddelingssystemen, ook over landsgrenzen heen, is relevant voor ondernemers in het mkb. Investeren in een optimaal bedrijfsoverdrachtproces en klimaat is niet alleen relevant voor de betrokken ondernemers maar eveneens voor andere zakelijke dienstverleners alsmede de ministeries van Economische Zaken en Financiën. Een breed gedragen aanpak, op korte termijn, gericht op meer en betere kennis-ontsluiting kan deze demografische uitdaging pareren.

### Dossier Bedrijfsoverdracht

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

---

**1** Europese Commissie, directoraat-generaal Ondernemingen, Eindverslag van de deskundigengroep inzake de overdracht van kleine en middelgrote ondernemingen, Brussel, 2002.

**2** M. Marzolla, Overdracht van familiebedrijven. Een opvolgingsdip?, Raad voor het Zelfstandig Ondernemerschap, Den Haag, 2000.

**3** Zie J. Wits en A. Oostdijk, Bedrijfsoverdrachten in het mkb, onderzoek naar knelpunten in de informatievoorziening voor kleine ondernemingen, Research voor Beleid, Leiden, 2002.

**4** Zie [www.europa.eu.int/comm/enterprise/smie](http://www.europa.eu.int/comm/enterprise/smie)

**5** Zie [www.match-online.dk](http://www.match-online.dk)