



## Het belang van soepele overdracht

**Auteur(s):**

Kikkert, M.W.L.

*De auteur is projectmanager overdracht en overname bij de Vereniging van Kamers van Koophandel.*[mkikkert@vvk.kvk.nl](mailto:mkikkert@vvk.kvk.nl)**Verschenen in:**

ESB, 88e jaargang, nr. 4402, pagina D3, 15 mei 2003

**Rubriek:**

Dossier: Bedrijfsoverdracht

**Trefwoord(en):**

introductie

*Op dit moment heeft bedrijfsoverdracht in Nederland - net als in de meeste Europese landen - nog geen vaste plaats veroverd op de beleidsagenda. Gezien de cijfers is daar echter volop reden toe. Dit inleidend artikel geeft de huidige inzichten weer rondom het belang, de omvang en de aard van de bedrijfsoverdrachten in Nederland.*

**Minimaal tien en maximaal dertig procent van de bedrijfsoverdrachten leidt tot onnodige sluiting. Dit is onnodig, omdat deze sluitingen worden veroorzaakt door een niet adequate oriëntatie en voorbereiding. Naast het effect op de werkgelegenheid heeft een onnodige sluiting gevolgen voor de keten waarin de onderneming zich bevindt: de klanten en toeleveranciers. Goede bedrijfsoverdracht bevordert naast ondernemerschap derhalve de economische continuïteit. Uit Frans onderzoek blijkt dat een overname van een bestaand bedrijf gemiddeld vijf banen in stand houdt, terwijl een startend bedrijf gemiddeld slechts twee banen creëert<sup>1</sup>. Helaas denkt in Nederland bij het opzetten van een bedrijf bijna zeventig procent van de aspirant ondernemers aan het zelf starten en slechts dertig procent aan overname van een bedrijf. Ter vergelijking: in Duitsland is deze verdeling nagenoeg half om half<sup>2</sup>**

### Vloedgolf aan overdrachten

Veel ondernemers zijn bezig met een bedrijfsoverdracht of gaan hun bedrijf de komende jaren overdragen. Hoewel precieze cijfers ontbreken, zijn uit onderzoek wel schattingen bekend die de omvang van bedrijfsoverdrachten aangeven. Onderzoek uit 1999 geeft aan dat in de daaropvolgende vijf jaar naar schatting 76.000 ondernemers (elf procent van het totale aantal ondernemers) hun bedrijf willen overdragen<sup>3</sup>. Herhaling van dit onderzoek eind 2001 gaf aan dat dit aantal inmiddels was gestegen naar 90.000 (vijftien procent van het totale aantal ondernemers)<sup>4</sup>. Begin 2003 is de vloedgolf de honderduizend genaderd (zestien procent van het totale aantal ondernemers)<sup>5</sup>. Waar komt deze vloedgolf vandaan? Het cohort naoorlogse ondernemers bereikt de komende jaren de pensioengerechtigde leeftijd. Deze grote groep wil de komende jaren het bedrijf overdragen. De ondernemerspopulatie vergrijsd. De gemiddelde ondernemer in Nederland is 51 jaar oud<sup>6</sup>. Dit is beduidend hoger dan vijf jaar geleden, toen de gemiddelde leeftijd 46 jaar was<sup>7</sup>. De gemiddelde leeftijd waarop een ondernemer wil stoppen is 58 jaar. Daarnaast is bij een groeiend aantal nieuwe ondernemers de tendens zichtbaar om meerdere bedrijven tijdens het werkzame leven op te zetten in plaats van een ondernemersleven lang hetzelfde bedrijf te hebben. Dit 'serieel ondernemerschap'<sup>8</sup> leidt tot meer bedrijven-dynamiek, innovatie en bedrijfsoverdrachten bij een groot aantal kleine ondernemingen.

### Aard van de problemen

In de oriëntatiefase en voorbereidingsfase van de bedrijfsoverdracht kan over het algemeen worden vastgesteld dat er drie typen problemen zijn. Het eerste type probleem is psychologisch of emotioneel van aard (zie ook de bijdrage van Van Praag [De motivatie van de ondernemer](#)). Vooral de generatie die direct na de Tweede Wereldoorlog het bedrijf met eigen handen heeft opgebouwd lijkt zich moeilijk los te kunnen maken van het bedrijf. De waarde van de onderneming is hier dan ook sterk afhankelijk van de kennis van de vertrekkende ondernemer (de bijdrage van Van Engelenburg [Eerste hulp bij bedrijfsoverdracht](#) behandelt dit aspect). Het is moeilijk om de impliciete kennis van deze ondernemer over te dragen aan de overnemer. Het tweede type probleem hangt samen met het complexe karakter van de bedrijfsoverdracht. Aspecten die aan de orde komen zijn van uiteenlopende aard: bedrijfseconomisch, juridisch, fiscaal, organisatorisch, markttechnisch, enzovoort. Daarnaast heeft de ondernemer vaak geen ervaring met bedrijfsoverdracht. Het derde type probleem wordt gevormd door de wetgeving, met name het vennootschapsrecht, het belastingstelsel en de administratieve formaliteiten (zie ook de bijdrage van Van Vuren en Mol [Goede afspraken essentieel](#)).

### Bedrijfsomvang

De problemen die bij een bedrijfsoverdracht spelen, zijn afhankelijk van de omvang en aard van een bedrijf. Naarmate bedrijven groter zijn, neemt de complexiteit toe. Er staan per bedrijf ook meer banen op het spel dan bij kleine bedrijven. Echter, veruit het grootste deel van de ondernemingen in Nederland heeft minder dan tien werknemers. Wanneer bij veel kleine bedrijven een mislukte bedrijfsoverdracht leidt tot bedrijfsliquidatie, heeft dit wel degelijk effect op de werkgelegenheid in Nederland. Opvallend is dat slechts 24 procent van de eigenaren van kleine bedrijven goed personeelsbeleid bij een bedrijfsoverdracht als kritische succesfactor beschouwt, tegen 61 procent van de eigenaren met meer dan vijftig werknemers<sup>9</sup>. De bedrijfsomvang zegt ook iets over de wijze waarop wordt omgegaan met

overdracht. In grote bedrijven wordt de overdracht vaak al gezien als één van de veranderingsprocessen in het bestaan van de onderneming. De overdracht wordt beschouwd als een onderdeel van de totale bedrijfsvoering. Grote bedrijven hebben eigen specialisten die kunnen assisteren bij de bedrijfsoverdracht. Of ze huren expertise in. De psychologische aspecten lijken vaker terzijde te worden geschoven wegens de verstrekkende economische en financiële gevolgen van de overdracht. Veel eigenaren van kleine bedrijven zijn vaak een soort meewerkend voorman en zijn zich vaak niet bewust van het continuïteitsvraagstuk van hun bedrijf. Zij beschouwen hun bedrijf vaak als een deel van zichzelf. Door de drukke dagelijkse gang van zaken kunnen of willen zij doorgaans de bedrijfsoverdracht niet tijdig en zorgvuldig plannen. Vooral ondernemers die alleen zijn begonnen en waar weinig personeel met een hogere opleiding aanwezig is, ontbreekt het soms aan de noodzakelijke reflectie voor een bedrijfsoverdracht. Daarnaast hebben kleine ondernemingen doorgaans niet zelf de expertise voor een bedrijfsoverdracht in huis. Uit onderzoek in opdracht van het ministerie van Economische Zaken komt naar voren dat adviseurs constateren dat kleine ondernemingen vaak huiverig zijn voor het inhuren van extern advies<sup>10</sup>. Zij hebben weinig ervaring met adviseurs en ontberen een referentiekader om een bewuste keuze te kunnen maken. Veel ondernemers met kleine bedrijven zijn niet goed in staat om geschikte informatie over bedrijfsoverdracht uit het aanwezige aanbod te filteren. Bovendien wijzen gespecialiseerde adviseurs er op dat de vaste adviseur niet altijd voldoende is toegerust voor het begeleiden van een overdracht. Ook vanuit ondernemers is er kritiek op adviseurs. Het belangrijkste knelpunt heeft vooral te maken met kosten. Kleine bedrijven geven aan dat de kosten niet opwegen tegen de meerwaarde van de adviseur. Doordat kleine ondernemers de kosten al snel te hoog vinden, besteden met name gespecialiseerde adviseurs weinig aandacht aan deze groep.

## Koper, waar ben je?

Ruim eenderde (36 procent) van de eigenaren is zeker of misschien van plan binnen nu en vijf jaar het bedrijf te verkopen<sup>11</sup>. Het vinden van een potentiële koper wordt door 43 procent van deze groep met verkoopplannen als een groot probleem gezien. Dit heeft ook te maken met het feit dat een groeiend aantal ondernemers denkt aan verkoop aan een ander bedrijf (vijftig procent in 2003, tegen dertig procent in 1998) in plaats van familieopvolging. De markt voor aan- en verkoop van kleinere bedrijven is echter ten eerste niet transparant. Veel potentiële kopers en verkopers zijn opgenomen in de bestanden van afzonderlijke accountants, banken en adviseurs. De vaak beperkte reikwijdte van deze bestanden verkleint de waarschijnlijkheid dat er geschikte contacten worden gelegd. Ten tweede is de markt niet in evenwicht. Het aanbod is groter dan de vraag en bovendien zijn niet alle bedrijven even makkelijk verkoopbaar. Ook het vinden van een financieel draagkrachtige koper wordt - afhankelijk van de overnamesom - door ondernemers als problematisch ervaren. Daarbij zien veel adviseurs grote knelpunten rond de financiering door de overnemer. Met name de risicobereidheid van banken bij het verstrekken van leningen en het (niet) financieren van goodwill wordt als probleem gezien.

## Meer aandacht

Langzamerhand neemt in Nederland de belangstelling voor bedrijfsoverdrachten toe. Toch moeten veel meer initiatieven worden ontplooid op het vlak van onderzoek, beleidsvoering, publieke bewustmaking en advisering ter optimalisering van bedrijfsoverdrachten. De aard en ernst van de overdrachtsproblematiek worden langzaam duidelijk. Maar statistische gegevens over de omvang en effecten ontbreken. Het gaat hierbij bijvoorbeeld om inzicht op de volgende vragen. Hoeveel bedrijfsoverdrachten verlopen problematisch? Hoe vaak resulteert dit in onnodige bedrijfsliquidaties of een lagere verkoopwaarde? Hoeveel bedrijven gaan als gevolg van een slecht voorbereide opvolger na overname alsnog failliet? Hoeveel werknemers zijn bij dit alles betrokken?

## 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. Schrijnemakers: [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** Mouvement des Entreprises de France, Assemblée des Chambres Françaises de Commerce et Industrie en Club de Cédants et Repreneurs d'Affaires, Actieplan, 1999.

**2** Europese Commissie, Attitudes to entrepreneurship in Europe and the United States, Flash Eurobarometer, nr. 107, Brussel, september 2001.

**3** A. Sipman, Bedrijfsopvolging en -overname, NIPO-rapport A5983 in opdracht van Rabobank Nederland, Amsterdam, 1999-2000.

**4** L. Kerstens, Bedrijfsoverdracht en -overname, NIPO-rapport A8968, in opdracht van de Kamers van Koophandel, Amsterdam, 14 november 2001.

**5** H. van 't Hullenaar, DGA'er voor oude dag niet afhankelijk van verkoopwaarde van bedrijf, NIPO-rapport B3253/B3254, in opdracht van Rabobank Nederland, Amsterdam, 13 maart 2003.

**6** H. van 't Hullenaar, op. cit., 2003.

**7** A. Sipman, op. cit., 1999-2000.

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

**9** H. van 't Hullenaar, op. cit., 2003.

**10** J. Wils en A. Oostdijk, Bedrijfsoverdrachten in het mkb, rapport B2693, Research voor Beleid, Leiden, december 2002.

**11** H. van 't Hullenaar, op. cit., 2003.